المدير الفاشل

رؤية للنجاح

أستاذ دكتور

بسمان الفيصل







المدير الفاشل "رؤية للنجاح"

الطبعة الأولى

1436هـ - 2016م



الأكاديميون للنشر والتوزيع
المملكة الأردنية الهاشمية
عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس : 0096265330508
جـوال : 00962795699711
E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية
(2015/4/1525)
رقم التصنيف:158.6

المؤلف ومن في حكمه:
بسمان فيصل المحجوب
الناشر
الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان – الأردن

عنوان الكتاب:
المدير الفاشل رؤية للنجاح
الواصفات:
/القيادة//علم النفس التطبيقي//النجاح/

ISBN:978-9957-590-41-3

المديـــر الفاشـــل

"رؤية للنجاح"

أستاذ دكتور

بسمـــان الفيصـــل



الأكاديميون للنشر والتوزيع

2016

إهــداء إلــى

أسرتي التي أرسلتها لأقصى بقاع الأرض حيث الأمن

والأمان ابنتي حنين صاحبة فكرة الكتاب يؤازرها

الفرسان

"عرفت الشر لا للشر لكن لتوقيه

ومن لا يعرف الخير من الشر يقع فيه"

أبو فراس الحمداني

الفهرس

الموضوع	الصفحة

مقدمـــة

يبدو مؤكدا أن من اختار هذا الكتاب وفق عنوانه، قد انتابه شعور بحب الاطلاع عن معنى المدير الفاشل. نعم الكثيرون يعانون من فشل الإدارة، فمنهم من واجهته مشاكل في الحصول على الخدمات بجودة مناسبة وآخرون يعملون في إدارة يتصدر الموقع الأول فيها من يوصف بالفشل.

دعنا نتفهم مصدر هذه المشاعر وإطلاق صفة الفاشلين، والجواب بسيط للغاية، وبعيدا عن الفهم الأكاديمي، نقول إنه الرضا المفقود، ليس إلا مدعاة للتوصيف بالفشل.

نحن نطلب خدمة من مؤسسة حكومية أو خاصة وقد نحصل عليها، أو لا نحصل عليها، وفي كلتا الحالتين وعندما لا نكون راضين تتبادر إلى أذهاننا وأفواهنا كلمة الفشل.

قد لا نكتفي بالوصف ونذهب إلى التحليل فنجد أسبابا ترتبط بزمن الحصول على الخدمة وكلفتها وطريقة تقديمها ومستوى جودتها، وأخيرا نستنتج أن هناك من يقف وراء الأمر إنه شخص يُسمى مديرا.

عندما نعمل في مؤسسة ما تحيط بنا اللوائح والنظم التـي ترتـب لنـا حقوقنـا وواجباتنا، وقد يبدو الأمر سهلا، فما زال كل شيء واضـحا ومكتوبـا، فالكـل سـيعمل وحدوده مرسومة بعناية وهو قد اختارها بمحض إرادته.

السؤال إذن: لماذا التذمر والانزعاج والمقاومـة والتمـرد المـبطن وترديـد عبـارة "مدير فاشل".

وجدنا أن وصفات النجاح وفي كل المجالات، أقصد نجاح الإدارة تُدَّرس ويتدرب الجميع عليها وتصدر عنها الكتب والدوريات.

نعم نصائح النجاح لها أول وقد لا نجد لها آخر، كل يوم ينبري أصحاب الخبرة والدراية بفتواهم عن النجـاح وأسراره وطرقـه ومتطلباتـه، ويـزداد الـسامعون ومـن يقرأ، الكل يريد أن يصل للنجاح بدوافع مختلفة.

المؤسـسات تـضع خططهـا للتـدريب وبنـاء القـدرات كـما تـسمى في التنميـة البشرية، والأفراد يختـارون بـرامج معينـة ويجتهـدون في الانخـراط بهـا كتلـك التـي تقدمها الجامعات أو مراكز التدريب وما أكثرها، الكل باختصار يدرسـون ويتـدربون على النجاح، ولا تزال الشكوى لم تنقطع ويزداد الحديث عن الفشل والذي عادة مـا يكن المدراء مرآته العاكسة.

نادرا ما يذهب نجاح المؤسسات لوصف قيادتها به، لكن فشلها يسند بامتياز للشخص الأول في إدارتها.

المفاجأة أن الفاشلين هم الأكثر ادعاء بالنجاح إلى درجة الثرثرة واختلاق قصص النجاح ومغامرات المناورة، يتحدثون عن نجاحات وهمية ويقنعون أنفسهم ويتطاولون ليقنعوا معاونيهم، وحالما يحصلون على بعض التأكيد بدوافع انتهازية، يبدأون بالانتفاخ وعندها يكتسحون أي فرص للنجاح.

لقد أردت لهذا الإصدار أن يشغل مكانه في الأدب الإداري العربي. ووفقا لخياري هذا فإنني أتوجه به إلى المدراء الناجحين كي لا يكونوا فاشلين، كما أتوجه به إلى كل من له علاقة بالإدارة مستفيدا أو ممارسا أن يضيف إلى تحليلي ووصفي كي يتحقق من أن تقزيم الفاشلين مدعاة للنجاح.

تأسيسا على ما تناولته بمقدمة الإصدار، فسأضع عناوين متتابعة التركيب في الحديث عن الفاشلين.

فشـل المديــر الكــفء



قد نواجه بحقيقة مذهلة عندما نجد مديرا فاشلا يتمتع بكل معـايير الجـدارة والكفاءة المهنية، بل وأحيانا الخبرات المقترنة بزمن قد امتد لسنوات، وهو ينتقل بين مهام مهنته ويترقى فيها. ومع ذلك أصابه فيروس الفشل الـذريع، وحـسبنا في خبرتنـا وما حاورنا فيه المختصين ما يساعد في حصر بعض الأسباب، نتناولها في التالي:

شرنقة الفشل والمدير الأسير(*)

يندفع نحوه حالما يباشر المدير مهامه الجديدة فريق من المساعدين في السلم الإداري، وبتنافس في عرض خبراتهم والإيحاء بامتلاكهم أسرار العمل، بل ويثيرون دواعي الخشية، وقد يمتد مكرهم إلى الإفادة بالمشتركات مع مدرائهم.

هؤلاء في زمن ليس بالطويل يشكلون ما يشبه بالشرنقة حول حورية دودة القز، وعندها لا يجد المدير سبيلا لفكره ولا لقراراته إلا من خلال هؤلاء، حيث يختار نخبة منهم وهم الأكثر كفاءة في تحقيق أعلى درجات الإلتصاص بنوايا مديريهم وتوجهاته، بل ورغباته غير المعلنة.

وهنا يقع مديرنا في الأسر، وتتحدد حريته ويفقد المبادأة، بل يعزل تماما عن العاملين في مؤسسته عزلا اعتباريا قبل أن يتفادى لقاءهم والحوار معهم ويتحول إلى شخصٍ غريب ليس له عيون إلا عيون مساعديه وليس له آذان إلاّ آذانهم.

(*) عبد المليك مزهوده، (2001) الأداء بين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

بل ويصل البعض إلى استبدال لسانه بلسان بعض مساعديه، بل قد تجـده مـسحورا يتصرف بطريقة الدمية المتحركة بالخيوط. هنا نُجمـع بـأن النجـاح يقـع خـارج اهتمامـه، وتكون المحافظة على موقعه وامتيازاته شغله الشاغل واهتمامه فحسب.

الدكتاتور السعيد:

ربما لطبيعة التركيب السيكولوجي لبعض المـديرين تنتـابهم مـشاعر الأفـضلية وبأنهم الأكثر كفاءة ومهارة واقتدار من مرءوسيهم، هؤلاء يتحولون إلى عـين واحـدة ترى من زاوية واحدة، ولذا ترتطم أجسادهم في حركتها، أو تضطر للتراجع أو تنكفئ عن خياراتها.

لعلها أزمة ثقة عارمة تتكون في عقول الـبعض مـن المـديرين عـن مرؤوسـيهم وذلك كونهم الحرس القديم لمدير سابق، أو أنهم لا يؤازرون أفكار مديرهم الألمعـي الذي يعتقد أن رؤيته الفريدة هـي الوصـفة الـسحرية لمـشاكل إدارتـه، بيـنما يـرى الآخرون رؤية مختلفة.

وهنا ينـشأ صراع خفـي يلجـأ فيـه المـديرون لاسـتخدام سـلطاتهم الرسـمية في تفكيك منظومة المساعدين وهـدر الكفـاءات وتحـت عنـاوين شـتى، منهـا: التجديـد والتطوير.

وبعد وقت ليس بطويل يصبح اللاعب الوحيد لتنتابه مشاعر السعادة بالانتصار وجعل مؤسسته خاتما بيده وهنا لن يجد من يصوِّبه أو من يخدم أهداف المؤسسة من المساعدين، فتنشأ لديهم رغبة دفينة في الانتقام من رئيس انتزع كل شيء لنفسه كي يرى فشل خياراته.

هؤلاء المديرون يهتمون بوضع الكمامات على أفواه العاملين ويهتمون- أيضا- بالتركيز على سرية القرارات واستخدام المقربين، وهذا ما يعكس عمق الفجوة بينهم وبين العاملين معهم. وحسبنا أن نجد وصفا غير الفشل لهؤلاء المديرين.

الأتباع والسلطة:



يعتقد البعض من المديرين أن موقعه الإداري برج للسلطة وممارستها، وأن الآخرين ليسوا إلاّ أتباعا عليهم الانصياع وإظهار كل معاني الطاعة والالتزام المطلق.

يُظهر المدير المتسلط اهتمامه بمعرفة الصغيرة والكبيرة عن

العاملين معه، وقد يهتم بإنشاء منظومة تجسسية من بعض الأفـراد الـذين يتبرعـون بنقل الأخبار وخاصة التي تتعلق بالمدير، والملاحظ أن هؤلاء الأفراد يضعون الأخبـار وفقا لرؤيتهم وانحيازهم، لذا قد تنحرف قرارات المدير أحيانا عندما تتخذ من أخبار الجواسيس مخزنا ومصدرا للمعلومات.

أحيانا يلجأ المديرون إلى استخدام التكنولوجيا بإحكام الرقابة عـلى مرؤوسـيهم من خلال إدارة شبكة الإنترانت أو كاميرات المراقبة الدوارة.

وتندفع شهوة السلطة في رؤوس الـبعض مـن المـديرين نحـو تركيـز القـرارات بأيديهم والاطلاع على كل صغيرة وكبيرة، حيث تـتم العمليـات في مؤسـستهم تحـت نظرهم، وهؤلاء في العادة تجدهم يحملون بريدهم الورقي إلى بيوتهم لعـدم كفايـة وقت العمل للنظر في أمور مؤسساتهم.

إن تركيــز الــسلطة في شــخص المــدير يَحُـول دون أيــة فرصــة لتخويــل الصلاحيات أو تفويضها، وحتى إن اضطر لتخويل بعض منها عند سفره، فهـو ما يلبث أن يراجعها عند عودته.

يلجــأ بعــض المــديرين إلى تخويــل جــزء مــن أعمالهــم لمــساعديهم

وخاصة تلك التي تحتاج إلى جهود أو تتسم بالتعقيد والحاجـة للمتابعـة والتـدقيق. وهم يراقبون عن بُعد كيف يؤدي أولئك المساعدون ما كُلفوا بـه. وهـل التزمـوا بمـا رسم لهم من مسارات أم لا؟.

عموما لا يتوانى هذا النـوع مـن المـديرين عـن نـسب الإنجـازات إلى دهـائهم وعبقريتهم وحسن تدبيرهم، بل يلصقون تُهم الغباء وسوء التصرف وضعف الكفاءة بمرؤوسيهم عند حدوث أي إخفاق.

حصاد الامتيازات:

يا للعجب من بعض المديرين والذي لا يرون في الموقـع الإداري إلاّ مكانـا لحـصاد الامتيازات وفقا لما يتيحه النظام (هكذا يقول الطبَّالون). يبدأون بتغيير التصميم الداخلي لمكاتبهم ويختارون كرسيا وفيرا بدعوى الملائمة مع ألم الظهر، وتمتد التغييرات إلى مكاتب المقربين وكأننا في موسم لاقتسام الغنائم.

يلتفت البعض إلى السيارة المخصصة له ويتوجه لاستبدالها بالأحدث كونها تعكس الصورة الذهنية عن المؤسسة!!.

وقـد يمتـد التغيـير إلى سـيارة العائلـة حـسب مـا تفـضلها "المـدام"

من نوع وطراز!!.

ناهيك عن مكافآت السفر والإيفادات والفنادق الخمس نجوم ونثرية السفر تحت بند الدعاية.

إلى هنا لسنا أمام مشكلة عويصة، فاللوائح والتعليمات تغطي ما سبق من تصرفات مالية وقرارات إدارية.

إن المصيبة الحقيقية لا تكمن فقط في تلك الامتيازات، بل تكمن في الحصاد الخارج عن القوانين كالهدايا والتي تتطور أحيانا إلى هبات مباشرة أو غير مباشرة نظير تسيير أمور أصحاب المصالح وعادة على حساب المصلحة العامة.

يبدو أن بعض المديرين يشعرون أن مناصبهم محطة أخيرة قبل انتقالهم إلى مكان آخر أو وصولهم للمعاش، لذا لا يفرِّطون في حصاد جائر ونهم لضمان معيشة مرفهة عندما يغادرون وظائفهم.

إن هذا الفشل الحقيقي يتخذ شكله القبيح عندما تمتد مظاهر هذا السلوك إلى الأعوان والمساعدين كلا حسب صلاحياته، ويتبادلون السكوت مع المديرين إن لم يقدموا استقطاعا مناسبا كحصة لمديريهم من غنائم الجهود الخاصة.

اختفاء قيادات الصف الثاني:



توجه بعض الصحفيين "لمهاتير محمد- رئيس وزراء ماليزيا الأسبق" وصاحب مشروعها النهضوي بسؤال عن سرِّ ترقيته السريعة من موظف مغمور في (سيتي بنك) إلى رئيس في مصرفه ومن ثَمَّ رئيسا لوزراء ماليزيا، وكان جوابه أنه يجيد الصعود على أكتاف معاونيه، وهنا وجد الصحفيون من إجابته أمرا لا يناسب أخلاقيات مهاتير لكنه استدرك قائلا أنه يعمل لكي تكون تلك الأكتاف قوية كي تتمكن من حمله إلى الأعلى.

ولعل الاستنتاج يبدو واضحا من أنه كان يُعد الصف الثاني إعدادا قويا فيتمكنوا من أخذ موقعه فيتحرك هو إلى الأعلى.

أمَّا مديرنا فهو على ما يبدو يرتجف من الأقوياء في الصف الثاني فيعمل على إبعادهم ويجتهد بكل السبل لتحجيمهم وحجب فرص تطورهم. إنه يخشى منافستهم وحسبنا أن مؤسسة ينشغل فيها مديرها بمحاربة الأكثر كفاءة من معاونيه، يمكنها أن تحقق بعض أهدافها بكفاءة.

ارتباك معايير الجدارة والترقية:

يتفق المختصون في الإدارة على أن الجـدارة نتـاج لجهـود بنـاء القـدرات وفـق مفهوم تنمية الموارد البشرية، وعليه فإن العاملين الأكثر جدارة هم الـذين يتحركـون صعودا في مواقع الإدارة تعزيزا لكفاءة المؤسسة.

ويا للعجب أن معايير الجدارة تأخذ معنى مختلفا عند بعـض المـديرين عنـدما ينحازون إلى الانتماءات باختلافها كي تكون معيارا حاكما للاختيار، وقد يأخذ أحدهم تحت عنوان الانتماء إلى مدينة المدير، موقعا في السلّم الإداري، رغم وجود الكثـيرين من ذوي الكفاءات الأفضل لكنهم فقدوا فرصتهم لعدم توفر شرط المدير فيهم.

ولعلَّ التعيين يخضع لذات المعايير، لنجد بعد حين غزوا منظما من أبنـاء الأقـارب والأصدقاء وذوي المراكز القيادية في المؤسـسات الأعـلى كـالوزارة أو المؤسـسات القويـة، يتواجدون في مواقع مختلفة من المؤسسة لم تحملهم إليها كفاءتهم واختبـارات التعيـين المتعارف عليها، بل حملتهم مجاملات المدير وتوجهه لكسب الآخرين لغايات تـشترك في خاصية البُعد المطلق عن مصلحة المؤسسة. ولعـلَّ المـداحين يجـدون فتـات مـن فـرص الترقية وتعيين الأقارب لدى مديرنا الغالي.

مزاجية التحفيز:



يشعر الكثير من المديرين أن وجود نظام واضح ومعيـاري للحـوافز يعطـل، بـل يسلب منهم سلاح التأثير في مرؤوسيهم.

إن مديرنا يطرب لعبارات الثناء والتبجيل من بعض مرؤوسيه الذين ينتظـرون عطاياه وقبل ذلك رضاه.

إن مزاجية الحوافز تقود إلى شعور محبط لكثـير مـن العـاملين الـذين يبـدون نشاطا واجتهادا في أدائهم ويتميزون في إنجازاتهم إلاّ أنهم لا يجيدون كيفية الوصول إلى قلب المدير كي يظهر رقته وحنانه نحوهم ويشملهم بعطاياه وفق نظام "أعطـوه من بيت المال".

إن النتائج المؤكدة لما تقدم مـن وصـف، انتـشار مـشاعر الإحبـاط والتنـافس الـسلبي ووقوع العاملين في فخاخ الصراع والفتن ولعلَّ في ذلك مدعاة لإطلاق صفة المدير الفاشل عـن جدارة.

ازدواجية المعايير:

يرتفع صوت بعض المديرين بأنهم دقيقين في تطبيق المعـايير عنـد إنجـاز الأعـمال ومعاملـة الجميـع بموجـب اللـوائح وعـلى وفـق دلالاتهـا القانونيـة والإجرائية والمالية. وسرعان ما تقفـز هنـا وهنـاك خروقـات واضـحة عـن تلـك المعايير تحت تبريرات شتى منها المرونة وضمان السرعة وغير ذلك.

وحسبنا أن مناخا مثل هـذا يـشجع الآخـرين عـلى خـرق تلـك المعـايير واللوائح في اللحظة التي يتمكنون فيها، ليتخذوا من المدير نموذجا وقـدوة في الخيارات والتوجهات.

والغريب أن بعضا منها كان هو من أوائـل الـدعاة لتطبيقهـا، فيتحـول إلى أول مـن يخرقهـا، ويجـد مـن بعـض الطبّالين جاهزيـة للتبريـر والقبـول والدعوة جاهزة هنا لطاعة "ولي الأمر".

ممارسات المدير الفاشل

حاولنا في هذا المبحث أن نستطلع رأي وتجارب الكثير ممن نعرفهم من أساتذة أكاديميين وقيادات إدارية وعاملين في مجالات الإدارة على اختلافها في الدول العربية، ولكي نحقق مستوى مقبولا من المنهجية، اخترنا الممارسات التي حصلت على أعلى قدر من الاتفاق وفقا للتكرار في الإشارة والاهتمام.

الاجتماعــات:



يرتبط مفهوم الاجتماع بهدفه الواضح، فهو لقاء لتبادل وجهات النظر حول مشكلة محددة وتحليلها ووضع سيناريوهات حلها. وقد تكون الاجتماعات لعرض الخطط وترتيب الأولويات وتوزيع الأدوار.

والاجتماعات الموسعة عادة ما تستهدف التحفيز وبث روح المثـابرة والتنـافس لكسب حالة معنوية متقدمة تدفع العمل بالمؤسسة نحو الأفضل.

الغريب أن بعض المديرين تغيب عنهم الأهداف الحقيقيـة للاجتماعـات ولـذا تأتي دون تحضيرات ضامنة لنجاحها، فمواعيدها تكون قد تأجلـت والمـشاركون فيهـا قد لا يعلمـون مـا سـيتم مناقـشته فيهـا، لـذا يـشاركون كالـذي يـذهب للـسينما لا يصطحب معه إلاّ عينيه وأذنيه فحسب.

تبدأ اجتماعات هؤلاء البعض بخطبة عصماء عن الـذي يجـب، وعـن الـذي لا يجوز مع حزمة من النقد الذي يخفي الوعيد بالثبور، وتخـتم الاجتماعـات بالتهليـل من البعض وتأتيهم الإجابة على شكل ابتسامة خجولة إيماء بالتواضع.

عموما قد لا يشعر البعض من المدراء بالحاجة إلى اجتماعات، فالحضور لا حول لهم ولا قوة، وقد ينظـر لهـم المـدير بكـل ازدراء فهـو الحـاكم بـأمره وهؤلاء محض أتباع ينفذون الأوامـر، فـلا وقـت لعمـل لـيس بـذي فائـدة في حسابات الربح والخسارة.

وإن اضطر هذا المدير لعقد اجتماع بمعاونيه بصورة مفاجئة، فلـن يكـن أكـثر من إعطاء توجيهات عامة ومن ثَمَّ الاجتهاد في تليين اللـوائح كي تـستجيب لخيـارات المدير وعادة يلقي استجابة ظاهره، فهو كان قد اختار معاونيه من ذوي النَعم بفتح النون.

الاتصالات:



تُعد الاتـصالات عنـصرا مهـما مـن متطلبـات النجاح في عمل المدراء وعادة مـا تعـد تلـك الاتـصالات ممارسـة لمـا يـسمى بالعلاقـات العامة، التي في جوهرها تعني بنـاء الـصورة الذهنية للمؤسسة داخليا وخارجيا، وحـسبنا أن تجتهد المؤسسات في بناء وتطوير منظومات الاتصال لديها كي تمتلك شـبكة فعالة تمد المؤسسة بحاجتها للتأثير في بيئتها.

تُعد العلاقات مع المؤسسات الأعلى وكذا الأدنى عن طريق العـاملين فيهـا أمـرا مهما لدفع فرص نجاح المؤسسة وتزويدها بالإسناد والدعم.

إن الـبعض مـن المـدراء يثـيرون الريبـة فعـلا بتقلـيص علاقـتهم مـع الأطـراف وكـأنهم يرغبـون بوضـع طاقيـة الإخفـاء فـوق مؤسـستهم،

إذ لا يعنيهم مفهوم الصورة الذهنية وعادة ما يعتذرون لأسباب واهيـة عـن حـضور الاجتماعات الفنية وحتى العامة ويرسلون بممثليهم دون تمكين يذكر.

نجد في تحجيم البعض من المديرين لعلاقاتهم العامة مـدعاة للتـساؤل عـن الأسباب الحقيقية، وعادة مـا نجـدها في ضـعف شخـصيتهم وتواضـع قـدراتهم في الظهور العام ومتطلباته الفردية.

ينعكس عادة تقزُّم العلاقات العامة والاتصالات في مؤسسة ما على فرص تيسير ونجاح أعمالها، ويـؤدي إلى تثبـيط الـروح المعنويـة للعـاملين فيهـا عنـدما يـشعرون بهامشية مؤسستهم ومثل ذلك بوهن مديرهم.

الإيفادات:

يعشق البعض من المديرين ما تتيحه لهـم مناصـبهم مـن فـرص الـسفر وخاصة تلك التي يـذهبون فيهـا إلى دول أخـرى تحـت عنـاوين شـتى ومنهـا الصالح العام.

ورغم أن تطور تكنولوجيا الاتصالات يـوفر الكثـير مـن الاضـطرار للـسفر مـن أجـل التمثيل والتعاقد أو التفاوض، إلاّ أن بعـض المـديرين يجـد في الـسفر متعـة الإنفـاق عـلى حساب المؤسسة أو الغير.

ولعلها فرصة لمزيد من الاستجمام والاستمتاع بفنادق النجوم الخمس، والمثير أن شريحة المساعدين تذهب نحو ذات الخيار ويتبادل الجميع المصالح سكوتا وقبولا.

وحال العودة الميمونة لمدير المؤسسة يتلقى تقريرا شفهيا موجزا قدر تعلقه بالعمل وموسعا قدر تعلقه بالعاملين ليباشر مهامه وهو على بيِّنة بما حصل في غيابه، رغم حصوله على بعض المعلومات السريعة على هاتفه الجوال الذي تغطي المؤسسة كلفته، وهؤلاء المديرون قد لا يجدون ما يعملوه أحيانا فيغادرون مكاتبهم مبكرا رغم أنهم جاءوها في ساعات الصباح المتأخرة.

والعودة ليست مكلفة فسيارة المؤسسة تنتظر فارسها، بينما تتولى سيارة أخرى خدمة السيدة وأخرى تتناوب على مدارس الأولاد.

إعداد الخطط والقرارات السريعة:

يغرم البعض من المديرين بفكرة التخطيط الورقية، وهم في العادة يضعون خططا مستنسخة من خططهم لأعوام سبقت مع

تعديلات طفيفة يتولاها المساعدون، وتظهر تلك الخطط في أبهى صورة لها بفعل تكنولوجيا الإخراج الطباعي، وعلى كل من يسمع أو يرى أن يبدى الإعجاب بالمخططين وذكائهم.

والأغرب أن تلك الخطط تختفي بعد صدورها، فلا معايير لمتابعتها والاطمئنان إلى جودة ومستوى تحققها وتذليل ما تواجهه من صعوبات. إلاّ أن الحرص لا يغيب عن المدير من متابعة شقها المالي مع المختصين، إذ أن الانحراف المالي المصاحب للتخطيط يصدر أصواتا عالية تمثل صداعا يجري تجنبه.

وحسبنا أن المساعدين سيكونون الأبرع في إعداد تقارير الإنجازات لتلك الخطط بكفاءة فريدة في الصياغة والعرض.

يترتب على غياب مفهوم التخطيط الفعَّال ظهور حاجات متلاحقة لبعض القرارات السريعة والتي تشبه مهام إطفاء الحرائق الصغيرة.

تُتَّخذ عادة تلك القرارات السريعة بقدر من المزاجية، وتمثل أحيانا ردود أفعال أو معالجة عامة لانحراف خاص، وهذا ما يضيف للإجراءات سببا للتعقيد والإبطاء.

تتحول آليات العمل المتحركة دون استقرار إلى منهج للارتباك

والازدواجية وعدم الوضوح وصولا للشكوك في سلامة العمل والتصرف.

هؤلاء المديرون قد يصرخون ألما حالما يشعرون بفقدانهم دفة القيادة أو ارتعاش أيديهم عن الإمساك بها، وتظهر بوضوح أمام المحلل الموضوعي حجم الفرص التي ضاعت على مؤسسة ابتليت بمدير اللحظة الواحدة.

الخدمات الخاصة:



يا للعجب أن ينظر البعض من المديرين إلى مؤسستهم على أنها (عزبة "باللهجة المصرية")، (ضيعة "باللهجة اللبنانية")، (مزرعة "باللهجة الخليجية"). ملكية خاصة يستبيحون إمكاناتها في خدمة المعارف والأصدقاء.

وربما استضافتهم وتوفير بعض الخدمات لهم، يتصدى لها موظفون مختارون يجيدون تقديم الخدمات الخاصة. فترى أوقات وساعات العمل تستباح، بل وموارد مالية أحيانا من أجل الأصدقاء. فعجبا إن لم يكن للإحباط سبيل للمجتهدين في مثل هذا النوع من المؤسسات المستباحة.

التكريم والعقوبات:

يذهب بعض المديرين إلى التكريم كوسيلة لكسب العاملين ورشوتهم عن أعمال يقومون بها بحكم وظيفتهم، ولعلهم يلجأون إلى هذا النمط من توزيع الهبات والعطايا في ظل فقدان نظام واضح ودقيق للحوافز، والمشكلة الأساسية هنا شعور البعض بعدم العدالة، فهم إمّا أن يتحولوا إلى انتهازيين ويتقربوا من المدير أو يعوضوا مكافأتهم بالتباطؤ في العمل، وفي كلتا الحالتين تسود في مثل هذه المؤسسات مشاعر الإحباط والنفور.

هؤلاء المديرون الفاشلون كما هم لا يعرفون العدالة في توزيع المكافآت، فهم- أيضا- كذلك في اللوم والعقوبات، فترى مخالفة بسيطة ينبري لها المدير بالتحقيق والتقريع، وهناك مخالفة جسيمة يجري تغطيتها وستر عيوب مرتكبيها.

وعند البحث والتحليل لن تجد إلاّ المزاج والنظرة الضيقة وحساب مراكز القوى والتأثير داخل المؤسسة وخارجها. يا لها من مؤسسة تلك التي يشعر فيها العاملون بالأذى وعدم الإنصاف والتفريق في المعاملة، وهل ينتظر منها النجاح في تحقيق بعض أهدافها؟!.

التفويـض و التخويل والتمكيـــن:



معـــروف علميـــا أن الـــسلطة والمـسئولية توأمـان، فـلا سـلطة دون مـسئولية عـن ممارسـتها والعكـس صـحيح- أيـضا-. وتـشير الممارسـات الإداريـة إلى اضـطرار بعـض المـديرين تفـويض بعـض صـلاحياتهم إلى مرؤوسـيهم في محاولـة للتخفيف عن كاهلهم وإشغال بعض المعاونين بأعمال إضافية.

عموما يتمكن من يفوِّض أو يخوَّل سحب تفويضه، بل والرقابـة المبـاشرة عـلى ممارسي الصلاحيات المفوَّضة بصورة مباشرة أو غير مبـاشرة. إلاّ أن التمكـين يُعـد منطقة يحذر الكثير مـن المـديرين الاقـتراب منهـا، فهـو في معنـاه نقـل شـامل للسلطة والمسئولية إلى الأشخاص الممكنين وبالتالي ينظر بعض المديرين للتمكـين كونه تقليصا من سلطاتهم المحببة أحيانا.

وفي ظـــل التطـــورات المتـــسارعة باتـــت الحاجـــة ماســـة تمامـــا لأعـــمال التمكـــين في مهـــام المؤســـسات، لـــذا فـــإن المـــديرين الـــذين يقـــاومون ويعطلـــون التمكـــين يواجهـــون الفـــشل في إدارة مؤســـساتهم

بكفاءة، حيث الحاجة للتعامل مع كم هائل مع المعلومات وإلى منهج ديناميكي في اتخاذ القرارات.

ركن الفاشلين:

تشتهر بعض المواقع أو الأقسام الإدارية في بعض المؤسسات بأنها أماكن ينقل لها الموظف المعاقب، وكذا الموظفون الأقل كفاءة وربما المحالون إلى لجان التحقيق، وقد يلحق بهم المغضوب عليهم. وبالنتيجة نجد كتلة من الموظفين بمعنويات متدنية تماما، بل وقد يحاول البعض منهم الفرار من المؤسسة ناهيك عن قصور مؤكد في أداء مهامهم ووظائفهم.

هذا الركن إن وجد في مؤسسة ما، فليس لمديرها سوى صفة الفشل الذريع في إدارة موظفيه عن طريق البرامج التدريبية الفعّالة، ومعالجة الصورة الذهنية التي لديهم عن مؤسستهم، لكنه ذهب نحو الحلول القسرية. وأشبه ركن الفاشلين بوجود عطل في أحد أعضاء الجسم البشري، الأمر الذي يقتضي الإصلاح والمعالجة.

التعامل مع المدير الفاشل

يبدو أن التهم باتت متبادلة بين المدراء وموظفيهم، إذ يكيل كل منهما للآخر صفات الفشل وضعف الكفاءة ونقص الفاعلية.

المديرون يقولون نحن مبتلون بموظفين لا يتسمون بالجدية، ولا يتقنون أعمالهم في ظل مهارات غير مناسبة، بل وقد يحمِّل المديرون الإدارة العليا "الوزارة أحيانا"، مسئولية فشل المؤسسة وفقا لطبيعة نظمها ولوائحها.

الأمر لا يقف عند هذا الحد، فعلى الجانب الآخر ترى الموظفين يدافعون عن أنفسهم ويقولون إن مديرهم ضعيف أمام الإدارة العليا، لذا فهو لا يهتم ولا يبذل جهدا يذكر لتعديل اللوائح التي تنظم عملهم وعلاقتهم العقدية مع المؤسسة، وعليه فإن مشاعر الإحباط التي يعانون منها تُعد سببا لتدني إنتاجية مؤسستهم وجودة أدائها.

الأمر لن يستتب عند هذا المفترق، إذ لابد أن يكون أحدهما على حق وعليه أن يتصرف.

أجزم أن المديرين الذين يعتقدون أنهم متورطون، ليس أمامهم من حلول إلاّ البحث عن موقع آخر ويفضل خارج مؤسستهم.

المشكلة هي الموظفون المتورطون بمدير فاشل، ولعلّ الإجماع على توصيف المدير بالفشل يُعد مؤشرا حاكما على صحة التقييم، ومع ذلك على الموظف بصفته الفردية أن يمعن النظر في خبراته ومهاراته، باحثا عن جواب لاضطراب العلاقة مع مديره، وهل يمكن أن يكون ضعف قدراته الشخصية هي السبب في فشله؟.

وإذا ما أيقن أن الأمر لا يرتبط بقدراته فهو يمتلك ما يجعله مناسبا لمهام عمله، والعلة تكمن بمديريّه فهو هنا عليه الصبر والانتظار كي تكتشف المؤسسة فشل المدير وتقوم باستبداله، الأمر الذي قد يحتاج لبعض الوقت غالبا.

المشكلة تكمن في نظام المؤسسة الذي قد لا يتيح إجراء تغييرات في المديرين بسهولة كالتعاقد لمدة زمنية محددة يتطلب انقضاءها ليتاح استبدالهم، وهنا وإذا ما وجد الموظف أن الأمر سيمتد طويلا فليس أمامه إلا البحث عن مؤسسة بديلة في أسرع وقت ممكن فالأمر يزداد تعقيدا.

ولو فرضنا أن الموظف حالفه الحظ في العثور على وظيفة وبشروط مناسبة من حيث دخلها ومكانها وطبيعتها، فالتساؤل هنا؟ كيف يمكن أن تتفادى المؤسسات اختراقها من المديرين الفاشلين؟.

ولعل الجواب الحاضر هو اعتمادها وسائل الاختيار

الفعّالة وفق منظومة صارمة دقيقة، تعتمد تحقيق التطابق بين قائمة من المتطلبات الوظيفية، وبين ما يمتلكه من قدرات تلامس تلك المتطلبات وتنطبق عليها. وإلى هنا نحن في أمن وسلام.

ولكن المشكلة والتي- دائما- تحدث في نظام "المظلات"، عندما ينزل بعض المديرين من السماء على بعض مواقع المؤسسة لأسباب بعيدة كليا عن مفهوم الكفاءة والجدارة والقدرات.

الحماقة طريق الفشل

هل المدير الفاشل أحمق؟



المشكلة عندما ترتبط حماقته وغباؤه بالفشل، ويتمثل ذلك في صعوبة إدراكه لمهامه من الناحية الفنية، وكذلك اللوجستية.

من حقنا أن نتساءل عن الحماقة والغباء وهما وجهان لعملة واحدة، إن كانا وراثيين وهل هما متلازمان، فكل أحمق غبي وكل غبي يمكن أن يكون أحمقا.

يذهب المختصون إلى أن توريث كروموسات الغباء أمرا جائزا، إلاّ أن عدم تثبيط نتائجها ومظاهرها السلوكية يوفر فرص الحماقة بالنتيجة.

دعنا نشرح معنى الغباء:

ببساطة هو ضعف الذكاء والفهم والتعلم والشعور أو

الإحساس وقد يكون السبب وراثيا وفطريا. ولعل اللاعقلانية هي الصفة الأكثر وضوحا عند الأغبياء.

ما يهمنا هنا خشيتنا من تسرب الأغبياء إلى مؤسستنا، خاصة إذا ما جاءت الصدف لصالح ترقيتهم وتبؤهم لمواقع الإدارة المتقدمة.

يؤكد المختصون في تنمية الموارد البشرية بأن اختبارات الذكاء المعروفة عالميا لا تكفي لعمل جدار ناري أمام أنصاف الأذكياء كي لا يدخلوا مفاصل الإدارة ويثبطوا فرص المؤسسة نحو التطور.

وتأسيسا على ما تقدم، نتناول العلاقة بين الأداء الوظيفي ودرجة الذكاء في جولة نتلمس فيها مرجعية الفشل.

عدم القدرة على التعلم:

يقصد بالتعلم: المهارة المكتسبة نتيجة التكرار سواء أثناء العمل أو عند التدريب، والملاحظ اختلاف المتدربين في القدرة على التعلم، فمنهم من يرتقي بمهاراته إلى مستوى رئيسه أو مديره، ومنهم من تتراجع رغبته في التعلم.

الجميع سينخرط لاحقا في العمل الوظيفي، أحدهما اكتسب المهارة والآخر لم يتمكن من تحسين مهارته.

الأمر نفسه ينطبق على المديرين، منهم من اكتسب مهارات الإدارة الناجحة ومنهم من لا يتمكن من التعلم، لذا سيواجه الفشل بالنتيجة.

الذكاء:

الذكاء هو القدرة الذهنية الخالصة التي يتمكن صاحبها من الفهم، والاستيعاب، والتصرف، والتحرك، والتذكر، والتفاعل مستخدما حزمة متكاملة من الذكاءات (الانفعالي، الوجداني، النفسي، الحسابي، العقلي).

يقر العلماء المختصون بعدم إمكانية عزل الجين المسئول عن الغباء، لأن الغباء مزيج من سلوك الشخصية، الحركة، درجة استخدام الذكاء.

وبالرغم من صفته البيولوجية فإن أغلبه اجتماعي بيئي، والدليل على ذلك تطور الذكاء بتأثير من درجة وكثافة نشاطه، وبالتالي فهو ليس فطريا.

الملاحظ أن الحدود القصوى للسعة الذهنية تفرضها بنية العقل، وهي المخ حيث تتحدد جينيا، وهذا ما يؤكد تأثير الجينات في السلوك والاستعداد للأمراض.

لذا يمكن القول أن الإنسان محكوم بدرجة إدراكه بتأثير من الحدود القصوى للسعة الذهنية والأخيرة تتحدد جينيا.

تأسيسا على ما تقدم، فإننا أمام مأزق بالغ الخطورة إذا ما شاءت الأقدار أن يكون المدير غبيا، وبالتالي سيكون فاشلا.

نعم قد لا نجد حلا بفرز الأغبياء واختيار الأذكياء للمواقع الإدارية العليا من خلال الاختبارات فحسب، لأن الذكاء ليس واحدا، وكذلك الغباء متعدد الأوجه باختلاف المكان والزمان، لذا يتفق المختصون على أن أفضل الاختبارات تقيس 10% من مهارات الأفراد. وبالتالي فإن مهاراتهم الأخرى لن تُكتشف إلاّ من خلال الممارسة، وهذه معضلة تضطرنا لقبول مفهوم (كلفة الحصول على مدير ذكي) ومنها كلفة استبعاد المدراء الأغبياء الفاشلين.

الشعور والإحساس:

يخلط البعض بين الشعور والإحساس، وكأنهما مترادفان، إلاّ أنهما مختلفان، فالإحساس وظيفة تقوم بها الحواس تشكل استجابة

لمتغيرات معينة، بينما الشعور حالة ذاتية، فالفرح والخوف شعور وليس إحساس، ورغم هذا الاختلاف فأحدهما يسهم بتوالد الآخر.

تأسيسا لما عرضناه باختصار، فإننا نبحث عن أعلى درجات الإحساس والشعور في المديرين، وبسبب بسيط يرتبط بعلاقتهما المباشرة بالوعي ودرجته، وهذا الأخير هو قوة نفسية نشطة تؤثر على السلوك الخارجي من الداخل.

إذن إن درجة الوعي تحدد مستوى الإدراك لدى الأشخاص وحسبنا أن العلم الإداري وأعمال القيادة ستحتاج إلى درجة عالية من الوعي وبالتالي إدراكا مناسبا بالنتيجة.

ولذا يقول البعض إن الوعي هو الذي يجعلنا مسئولين أمام محكمة الضمير ومحاكم الأفراد (الحيوان يعجز عن الكذب على ذاته لأنه لا يمتلك الوعي).

تأسيسا على ما تقدم، فإن المديرين الذين يتسمون بالوعي والإدراك بدرجة مقبولة هم الأقل فشلا.

التفهم:

قد يجد البعض صلة بين التفهم والتفاهم، الأخير يعني الاتفـاق عـلى مـصلحة معينة، ويمكن أن يكون مع ألدِّ الأعداء أحيانا. أمّا التفهم فهو ذو دلالة أعمق تعنـي تقبل الآخرين رغم التباين والاختلاف واحترام خصوصيتهم وحقوقهم.

وهذا ما يقود إلى المشاركة لأن التفهم نتاج لقدرتنا على التعـرف عـلى مـشاعر الآخرين وقراءتها والاستجابة لها.

وحسبنا أن المديرين بحاجة لاكتساب القدرة عـلى الـتفهم فهـي مهـارة يعـود غيابها إلى انعكاس مظاهر غير محدودة في شخصية المديرين ومنها:

- التطرف وبلادة المشاعر.
- التقاطع مع مشاعر الآخرين.
- صعوبة فهم مشكلات العاملين.
- صعوبة التعاطف وسهولة ظهور علامات الغضب.
- عـــدم القـــدرة عـــلى إدراك طبيعـــة التغيـــيرات الحاصـــلة في ســـلوك

الآخرين.

- ضعف الثقة بالنفس وتعميم الأحكام وخاصة الأخلاقية.

وهكذا فإن فقدان المديرين لمهارة التفهم، تُعد من مقدمات الفشل، بل وقد تكون هي بذاتها.

اللاعقلانيــة:

يشير مفهوم اللاعقلانية إلى التصورات اللامنطقية التي يحملها الأفراد، فيتسم سلوكهم وقبل ذلك نظرتهم للآخرين بـ (السلبية، الإتكالية، ضيق الأفق، عدم التسامح، شدة الحساسية، الإصرار على الرأي، الانهزامية "الوقوف في الخلف").

يشار إلى أن أسباب ظهور اللاعقلانية يبدأ من البيئة وما تعنيه من القيم والمعتقدات والاتجاهات. وقد تتكون منذ الطفولة عندما يطلب الآباء أداء متميز من الأبناء يفوق قدراتهم، وهنا تبدأ مشاعرهم بالخوف من الوقوع في الأخطاء وينظرون للآخرين بأنهم أكثر نجاحا.

هكذا تتراكم لديهم خبرات سلبية في سعيهم للحصول على

قبـول الآخـرين، وقـد يتحـدثون عـن إنجـازات وهميـة لكـسب إعجـاب الآخـرين وتقديرهم.

عموما نجد أن لمثل هذه التراكمات النفسية امتدادا لاحقـا في شخـصية بعـض المديرين الذين لم يحالفهم الحظ في تلقي تربية سليمة في طفولتهم.

نماذج من المديرين الفاشلين

ربما ينتظر البعض عند قراءة هـذا الإصـدار أن يقـرأ عـن بعـض الـنماذج مـن المديرين الذين يمكن وصفهم بالفاشلين، غالبا نحـن لم نـذهب إلى الخيـال كي نلـبس الصفات أشخاصها.

بل وجدنا في حوارنا مع العديد من الممارسين في الدول العربيـة مـصدرا للتعـرف عـلى مثل هذه النماذج والتي لا يمكن حصرها، فهي وليدة بيئتها ولكنها إذا ما اختلفت في مظـاهر فشلها، فإنها تشترك في صفة الفشل ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

المدير كثير الشك:

هذا النوع محاط بالشك في كلام موظفيه وينظر بالريبة إلى كل ما يعدوه مـن تقارير ويقدموه من معلومات وكأنهم يوقعون به أو يورطـوه أو أن معلومـاتهم غير دقيقة.

لذا فهو يعاود طلب التقارير نفـسها والمعلومـات مـن أكـثر مـن جهـة داخـل مؤسسته أو يوعز لأحد مساعديه بتدقيق المعلومات وقد يتولى هو المهمة.

المـشكلة هنـا، تتمثـل في درجـة الإحبـاط التـي تنتـاب موظفيـه

موضع الشك وردود أفعالهم لاحقا.

من جهة أخرى يمكننا أن نتصور الوقت والمجهود المبذول، ناهيك عن تـأخر إصـدار الكثير من القرارات التي سيحتاج توفير معلوماتها إلى الكثير من الوقت.

إنهـا شخـصية جـاءت بأحمالهـا وسـمات سـلوكها المقـترن بالـشك واقتحمـت المؤسسة وذهبت إلى أحد مفاصلها لتصيبه بالشلل، حسبنا أننا نتحـدث عـن مـدير فاشل.

المدير كثير الاتهام:

تبـتلى المؤسـسة أحيانـا بمـدير صـفته الغالبـة توجيـه الـتهم لمرؤوسـيه وتحمـيلهم المسئولية عن كل مشكلة تحصل باختلاف أسبابها. وهو بذلك كأنـه يبعـد المـسئولية عنـه ليشعر بالاطمئنان وقد يـضطر أحيانـا للكـذب بأنـه قـد أطلـق تحـذيره إلاّ أن موظفيـه لم يعطوا أذنا مُصغية لملاحظاته.

دعونا نرى أوضاع الموظفين في هذه المؤسسة وهم معرضون للـتهم التـي قـد تبـدو منهجا في إدارتها، وبالتالي فـإن الحـديث عـن سـلامة المنـاخ التنظيمـي والـولاء والإنتاجيـة والجدارة ضربٌ من الخيال.

المـديــر المتحيـــز:



إنها لمصيبة أن يمارس المدير الانحياز نحو بعض موظفيـه لأسـباب لا علاقـة لها بالكفاءة ويصبحون هـم المبـشرون بالجنـة فيجـدون الطـرق أمـامهم سـالكة للترقية والحصول على الامتيازات والمناصب، بل ويفلتون من طائلة العقـاب عـن أخطائهم.

الصورة الذهنية للعاملين عن مؤسستهم تدعو للحزن، فهم لها كـارهون وعـن أهدافها بعيدون، وقد يضطرون للبحث عن مؤسسة أخـرى تمـنحهم حقـوقهم وفـق كفاءتهم.

لـذا في مثـل هـذه الأجـواء يلاحـظ ارتفـاع معـدل دوران العمـل في كفـاءات المؤسسة ناهيـك عـن تـدني المـزاج العـام وحـالات الـسخط التـي تجـد في اللقـاءات الخاصة منفذها.

المدير الدكتاتور:

يحب البعض من المديرين الظهور بجلباب المسيطر الذي ترتعد فرائص الآخرين عند رؤيته، ولعلّ مثل هذا الشعور يرضي فيه نقصا رافقه منذ الطفولة فوجد في المؤسسة ضالته في التعبير عن حاجته.

الذي نجده في مثل هذه المؤسسات غيابا لروح التعاون مع المدير والتزلف له من البعض وإسماعه المديح وإطرابه بما يحب من أوصاف، من جهة ثانية سيكون حديثنا عن العمل والإنجاز والجودة محض عبارات جوفاء سرعان ما يكتشف الجميع أنها كذلك.

المدير الذي يصرح ويصرّ على رؤيته وقراراته حتى إن أظهرت المعلومات عدم صحتها عند التطبيق، فإنه يوقع نفسه ومؤسسته في دهاليز الفشل الذريع ولن تنفعه دكتاتوريته حتى لإنقاذه من صفة المدير الفاشل.

المدير الودود:

يرتاح البعض من المديرين في العمل بأجواء الصداقة مع بعض موظفيه، والمشكلة هنا عندما لا يحسن هؤلاء فهم طبيعة مديرهم الودودة، ويتجاوزون حدود اللياقة ومن ثَمّ قد يفرطون

بضوابط العمل وواجباتهم والتزاماتهم الوظيفية.

نعم تتحول هذه المؤسسة بعد فترة إلى حالة من عدم الانضباط وتظهر معالم الانفلات واضحة في التزام العاملين وفي حسن أدائهم لأعمالهم.

هنا تفوت الفرصة على المدير في التراجع والعودة للإمساك بدفة مؤسسته ثانية، فقد جرى الماء من تحت رجليه. ولم يبقَ أمامه سوى البحث عن قارب نجاة يحمله إلى مكان آخر غير مؤسسته التي حولها إلى نادي اجتماعي بكل مظاهره الميَسَّرة.

المدير الكسول:



ليس غريبا أن يتسرب مديرٌ كسولٌ إلى موقعٍ إداريٍ متقدمٍ في مؤسسة ما، وقد يندفع إلى موقعها الأول.

هذا الكسول كثير التأوه بكثرة الأعمال وأن الأعوان يدفعون بالأوراق إليه دون خلاصات أو مشروعات لقرارات يختار أحدها بجرة قلم أمامها.

يقال إن مثل هؤلاء الكسالى يدَّعون أنهم يعرفون الصغيرة

والكبيرة وأنهم يقرأون كل شيء من محافظ العمل الإداري ويتفحصون تقارير مرؤوسيهم بدقة، والحقيقة غير ذلك تماما.

فعادة ما يضعون توقيعاتهم دون قراءة ويراهنون على حصافة وخبرة مكاتبهم التي تزودهم بالرأي والتوجه بطريقة يجيدها بعض مديري المكاتب، وتتمثل في الإيحاء دون الرأي المباشر بنية حفظ كبرياء مديريهم.

هؤلاء الكسالى يأتون متأخرين بعض الشيء إلى مكاتبهم ويغادرون أحيانا قبل نهاية أوقات العمل الرسمية بادعاءات مختلفة يجمِّلها مديرو مكاتبهم.

هؤلاء الكسالى يسندون الكثير من الواجبات المنزلية من شراء للطعام والصيانة والإصلاح في منازلهم وكذلك التوصيل للمدارس وما شابه لفريق من الموظفين الصغار الذين يسعدون بكلمات الإشادة وربما بعض من فتات التكريم أحيانا. إن هذا النوع من الكسل لن يكون إلا قرينا لفشل مؤكد في أعمال الإدارة.

المدير المدمن للعمل:



ينخرط في بعض المؤسسات مديرون ليس لهم هَمٌّ يشغلهم إلاّ العمل ولا شيء غيره. إنهم يصلون إلى مكاتبهم مبكرا بل ويغادرون في أوقات متأخرة جدا.

إنهم يستجلبون الكثير من المشروعات الخاصة بالتطوير ويعدُّون التقارير ويدعون إلى اجتماعات مطولة مع كل المستويات وحول موضوعات مختلفة ويواصلون تلك الاجتماعات أحيانا إلى وقت متأخر من الليل. المشكلة أنهم يعتقدون أن الآخرين مصابون بفيروس الإدمان على العمل بالطريقة التقليدية.

عادة ما يكون الموظفون من الشباب الذين يجدون في وسائل الاتصال الحديثة تعويضا عن اللقاءات والاجتماعات وقراءة التقارير المطولة. فهم يجدون في ذلك هدرا للوقت وسوء تعامل معه، وعدم استثماره كما ينبغي. كما أنهم بحاجة لأوقات للترفيه والراحة وممارسة العلاقات الاجتماعية من دعوات وزيارات ترفع من معنوياتهم وتمكنهم من تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

بينما يرى المديرون التقليديون أن عبادة المكاتب لفترات طويلة هي النجاح بحد ذاته. ومع اتساع الهوة بين المدير والعاملين ينفرط عقد النجاح، وتبدو مظاهر الفشل واضحة في نواحي المقاومة المختلفة.

المـرأة المديـــر:



بدأت في بعض مؤسساتنا المرأة تتقدم الصفوف نحو مواقع الإدارة الإشرافية ووصل البعض منهن للوزارة. ما يعنينا مدى تقبل الآخرين من الذكور وجود امرأة على رأسهم، توجههم وقد تزجرهم وتعاقبهم أحيانا، بل وإن الموظفين من النساء قد يظهرن مشاعر الغيرة وعدم القبول.

في كلتا الحالتين تواجه مديرتنا أشكالا من الرفض الخفي لسلطتها، وقد يصعب عليها أحيانا زجّ موظفيها في عمل جماعي تحت قيادتها المباشرة.

حسبنا أن موروثَنا الثقيل في نظرتنا إلى المرأة سيأتي بكل أحماله إلى مؤسستنا، وحسبنا أن إصرار المديرة على القيام بأعمالها وإظهار اهتماماتها بالآخرين قد يجلب لها بعض الفرص ولنقل (الحضوض) في سير آمن، وبعض النجاح ولكن إلى حين.

فالفشل قد يلاحق المديرات اللواتي شاء الحظ وقوعهن في مؤسسة تسيطر عليها السلوكيات الذكورية.

المدير المثالي:



يظن البعض من الممارسين أن مؤسستهم باتت تحت رحمة مدير مثالي حد التطرف في نظرته المعيارية للعمل، وهذا ما جعلهم مرتبكين ينشدون المثالية في أعمالهم.

ولكن المؤسسة وليدة بيئتها التي تحمل في رحمها كل القياسات، وبالتالي فإن اللجوء المفرط للمثالية سيواجه بمقاومة عنيفة تجعل من الفشل قرينا لأعمال المديرين لا محالة.

المدير الدنجوان

يظهر بعض المديرين لعوامل مختلفة ميلا ملحوظا للعنصر النسوي من العاملين معه، ويظهر هذا الميل بنمط تعامله معهن وتفضيلهن، والتخفيف عن كاهلهن وتمرير بعض أخطائهن.

نعم يفضل الكثير من المديرين أن يكون العاملون في مكاتبهم والسكرتارية التي تعمل معهم من السيدات تحت عنوان الدقة والصبر الذي يفترض أن تتميز به المرأة عن الرجل، وقد يكون السبب نوعا من المباهاة أو معالجة عقد نقص في تركيبته النفسية.

ما تقدم لا يمثل أية إشكالية تذكر، إلاّ أن تطور علاقات المهنة والعمل إلى نوع آخر تغلب عليه مضامين الود والعواطف وما بعدها يشكل الكارثة بعينها، وكم علاقة من النوع الرديء كانت مدعاة لإقصاء مديرين من مستويات رفيعة من مهنهم تحت عنوان احترام قيم وقواعد العمل النزيهة، ومن أشهر هذه القصص علاقة مدير الاستخبارات الأمريكية "ديفيد باتريوس" بإحدى موظفاته وقبلها "بيل كلينتون" بفضيحته المعروفة وعلاقاته بإحدى العاملات في البيت الأبيض.

ومن الظواهر المشينة للوظيفة هو التحرش الذي قد يمارسه بعض المديرين مباشرة أو تلميحا بإحدى موظفاتهم أو المتعاملات مع مؤسساتهم، وحسبنا أن مديرين من هذا النوع علاجهم الحاسم هو الإبعاد تماما، إذ أن التحرش مرض يحتاج للشفاء شأنه شأن الأمراض العضوية الأخرى.

تقية المدير:

التقية تعني اتقاء الشر بمفهومها العام، إلاّ أن المفهوم انصرف لاحقا للدلالة على إخفاء المشاعر الحقيقية وإظهار العكس إرضاء للآخرين، أو اتقاء شرَّهم.

يبدو أن الفتنة انتقلت إلى ممارسات بعض المديرين، فباتت التقية أسلوبهم بالعمل الإداري، ويقول الممارسون: إن بعض المديرين تمكنوا من تكوين صورة ذهنية عن أنفسهم تختلف كليا عن حقيقتهم ودواخلهم. ولا يتوقف الأمر عند أعمال المجاملة الاعتيادية، بل قد يمتد إلى المعتقدات والقيم والأفكار.

وينجح البعض من المديرين في مهام التقية سواء مع رؤسائهم أو مرؤوسيهم، بينما يواجه قليلو الحظ والتدبير منهم خطر الانكشاف ومواجهة تداعيات واستحقاقات الحقائق كما هي، وقد يكون منها فقدان الهيبة والاحترام وبالتالي الشروع بخطوات الانحدار نحو الفشل.

اكتشاف المديرين الفاشلين

عندما يلتحق المديرون بمؤسساتهم تسبقهم في العادة قصص نجاح يطلقها من كان وراء مجيئهم، وكذا من يجهزون أنفسهم لركوب الموجة ثانية؛ لذا يظهروا لأقرانهم معرفتهم بالقادم الجديد بطلا مغوارا وعنوانا للنجاح والبسالة.

وبعد هذا وذاك تسود أجواء من الترقب عن مصداقية الأخبار الطائرة ويبدأ المحللون وقبلهم الباحثون الذين ينقبون عن سجل المدير القادم وأخباره السابقة.

تبدأ المراهنات على النجاح أو الفشل للقادم الجديد، ولكن كل هذه المراهنات هي إرهاصات للأخبار، حاولنا إظهار بعض المدركات أو المؤشرات التي ستفيد بأن القادم سيكون ناجحا أم مديرا فاشلا.

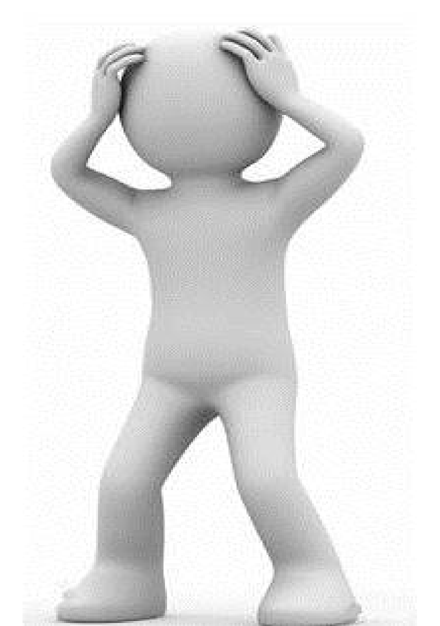
القدرة على تحديد الأهداف:

بعد فترة من التحاق البعض من المديرين بمواقعهم قد تزيد على أشهر عدة، تصعب عليهم الإجابة لو توجهت لهم بسؤال مفاجئ عن مؤسستهم ورؤيتها، بل وحتى رسالتها ومن ثَمَّ أهدافها.

ستجد إجابة مرتبكة فيها من الإنشاء والعبارات العامة الكثير، هنا عليك أن تتفهم أنك أمام مشروع مدير فاشل بالضرورة.

عموما لا نجد في القدرة على تحديد الأهداف أمرا لا يتسم بالأهمية، بل هي إحدى مرتكزات العمل الناجح. وحسبنا أن مديرا لمؤسسة يجهل أهداف مؤسسته بوضوح يمكنه أن يكون عارفا لطريقه نحو النجاح.

الشعور بالمسئولية:



يتضح شعور المدير بالمسئولية في قدرته على اكتشاف المعوقات والمشكلات التي تواجه مؤسسته، وتصديه بقوة لوضع الحلول لها.

فضلا عن اهتمام المدير بالعاملين ومنحهم مشاعر الاطمئنان بأن العمل بمعيته سيكون طريق النجاح.

ورغم هذا الوصف المتفائل، تأتي الأقدار إلى بعض المؤسسات بمديرين لا يظهرون أي اهتمام بالعاملين معهم ويرسمون لفجوة غريبة في التعامل معهم، وكذا فإنهم يلقون باللائمة على من سبقهم في وجود المشكلات وأنهم قد ورثوها ممن سبقهم.

بل إن المعوقات التي تقف أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها تغيب عن إدراكهم ولا تجدهم يتحركون نحو مواجهتها فيقفون بعيدا عنها.

أرى أن أعلى درجات المسئولية هي اهتمام المديرين بالصورة الذهنية لمؤسستهم على مستوى العلاقات العامة الداخلية (كيف ينظر العاملون لمؤسستهم؟)، والعلاقات العامة الخارجية (كيف تنظر البيئة للمؤسسة؟).

لذا أؤكد أن المديرين الذين يبدأون بتحسين الصورة الذهنية بجهودهم المباشرة يعبرون عن أقصى درجات الشعور بالمسئولية. أمّا أولئك الذين يضعون هذا الأمر في أدنى قائمة الأولويات لديهم فإننا على ثقة من أن الفشل قادم إلى وصفهم لا محالة.

إدارة الوقــت:

كتب الكثير من الاختصاصيين والمستشارين من بيوت الخبرة، وكذا الأكـاديميين عن الوقت وكيفية إدارته بنجاح بصفته موردا ومصدرا تنشأ عنه كلف محسوسة.

يتحدث الممارسون عـن مـديرين لا تـستغرق اجتماعـاتهم أكـثر مـن سـاعة في معظم الأحيان، وأحيانا قد يكتفـى بأقـل منهـا، خاصـة إذا مـا تـم الإعـداد الـصحيح للاجتماع من حيث عرض المعلومات وإتاحتها قبل اللقاء.

بينما يجد بعـض المـديرين في الاجتماعـات فرصـة للـوعظ والوعيـد وعـرض العضلات وأحيانا سرد الذكريات والقصص، أمّا الموظفون فيشاركون بإيماءات الرأس والابتسامات الجوفاء.

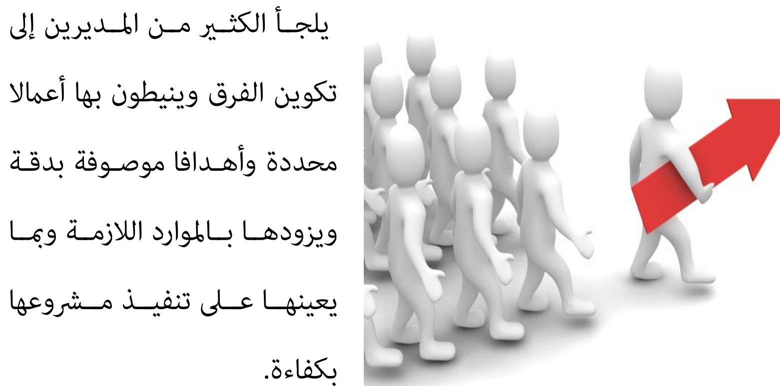
يذهب الوقت ويعود المشاركون إلى مكـاتبهم متعبـين لا يحملـون معهـم أيـة فكرة مهمة عن الاجتماعات المعقودة وإن سألتهم سيحتاجون وقتا لترتيب إجـابتهم واستجماع أفكارهم.

أخـذنا الاجتماعـات كعينـة لـشرح كيـف ينظـر الـبعض للوقـت وكيـف يـتم استثماره.

عموما إن الوقت المرتبط بإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات يجب أن يكون محورا لاهتمامات المديرين، ويُعد ذلك سبيلا لرفع وتحسين أداء مؤسساتهم وإنتاجيتها.

عندما نجد بعض المديرين يجهلون أهمية إدارة الوقت، فإننا نواجه نموذجا من الفاشلين لا محالة.

العمل الفرقي:



يلجأ الكثير من المديرين إلى تكوين الفرق وينيطون بها أعمالا محددة وأهدافا موصوفة بدقة ويزودها بالموارد اللازمة وبما يعينها على تنفيذ مشروعها بكفاءة.

المهم أن تكوين الفرق قرار إداري - فني من طراز رفيع، يحتاج إلى خبرات تقنية حسب طبيعة مهمة الفريق، وكذا يحتاج إلى معرفة سيكولوجية لضمان انسجام الفريق وتكامله.

نشاهد أن بعض المديرين لا يرى في ذلك أهمية، فيلجأ إلى أسلوب اللجان، ولا

يضع في اعتباره شروط نجاح مهامها؛ لذا ارتبط مفهوم اللجنة بالتأخير والإبطاء.

نعتقد أن المديرين الذين يجهلون آليات تكوين الفرق يصيبون المؤسسة بخسائر فادحة؛ لذا فإن تراكم أخطائهم تجعلهم يتقلدون منصب المدير الفاشل بعناية تامة.

بنـاء العلاقـات:



يهتم المديرون الناجحون بمنظومة العلاقات التي تعد عمليا قاعدة ارتكاز متطلبات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

إن بناء العلاقات لأي مؤسسة يحتاج لدور قيادي يمارسه المدير بنفسه من خلال صلته بالمؤسسات المتواجدة في بيئة العمل وأشخاصها المنفذين. كذلك عليه أن يهتم بوسائل الإعلام من تليفزيون وصحافة وكذا وسائل التواصل الاجتماعي ويستثمرها بعناية في بناء الصورة الذهنية عن مؤسسته، ويكون هو الممثل لها بمظهره

وحديثه وسلوكه والكاريزما التي يمتلكها.

المديرون الـذين يتهربـون مـن أعـمال ومهـام بنـاء العلاقـات يواجهـون فرصـا مفقودة لفتح آفاق التطور، فنجدهم يميلون للوقوف عنـد الجـدران وفي ظلهـا. فتبـا لهم من فاشلين.

الفشل المزدوج بين المدير ومؤسسته(*)

ليس مستغربا القول بأن المدير الفاشل يقود مؤسسة فاشلة، وكذا يمكن أن نقـول المؤسسة الفاشلة ستجعل من مديرها فاشلا.

يحمل بعض المديرين تصورات محددة عن بيئة العمل الخارجية يعتقدون لـسبب أو لآخر أنها صحيحة ويبنون قراراتهم وفق تلك التصورات، الذي فاتهم تماما أن لرؤيـة الفرديـة ليست مؤسسية.

الضرورة والفرق بينهما يجعل من زوايا النظر مختلفة.

بعبارة أخرى، قد يكون ما يراه المدير شخـصيا غـير مناسـب، هـو في الوقـت نفـسه فرصة للمؤسسة، وهنا تقع منطقة القرارات الكارثية ويتمثل ذلـك بفـشل المـدير في إدراك مصلحة مؤسسته.

أعمام؟؟؟ النجاح:



يعتقـد بعـض المـديرين أن النجـاح في مـضمار معــين، يعنــي بالــضرورة أن النجــاح ســيكون حلـيفهم في مجـال آخـر سـواء بالنـسبة لهـم كمديرين أو حتى لمؤسستهم.

(*) للمزيد من الاطلاع:

Sydney finkelstein, (2014), why smart executives fall, Hanover

هؤلاء يندفعون بدون روية وقد أخذتهم نشوة النجاح (الانتـصار) نحـو قرارات قد تكـون كارثيـة، وفي العـادة تكـون الخـسائر هنـا فادحـة لاخـتلاف الحسابات والتقدير.

لقد وقع المدير التنفيذي لشركة سامسونج (كـون هيـالس) الناجحـة جـدا في الإلكترونيـات في هـذا الفـخ المرعـب، فـذهب لاسـتثمار5 مليـارات دولار في مجـال السيارات، معتقدا أن نجاح شركته في الإلكترونيات سيمكنها من النجاح في السيارات، فكانت الكارثة!. فقد فشل المـدير في اتخـاذ القـرار الـصائب وقـاد المؤسـسة (شركـة سامسونج) إلى الفشل.

إمبراطورية المدير:

يقع بعض المديرين في مشكلة عويصة عندما يعجزون عن معرفة الحدود بـين مصالح المؤسسة ومصالحهم ومطامحهم الشخصية، نعم يعتقد البعض بأنه قد مكَّن مؤسسته من النجاح، وربما مكَّنها من بناء صورة ذهنية رفيعـة ومكَّنهـا مـن تحقيـق أرباح عالية جدا؛ لذا فهو يستحق أن يستفيد منها قبل غيره. ويلاحظ هنـا اجتهـاده في جلب المزيد من الامتيازات لمنصبه وربما للمقربين إليه.

هذه الإمبراطورية التي بدأ مديروها يقتطعون لمصالحهم منها، وقد يتوسعون لاستخدام أموالها بطريقة أو بأخرى لتحقيق مصالحهم الخفية.

أُجزم أن مثل هذا المنهج الخطير، وهو إن حصل فعلا فالمدير الذي تمتد يده إلى أموال مؤسسته ليس إلاّ مديرا فاشلا لفقدانه عنصرا مهما من عناصر النجاح وهو الأمانة والنزاهة، وحسبنا أن فشله سيكون من حصة مؤسسته بالنتيجة.

المدير بدون استشارة:

يعتقد بعض المديرين أنهم يمتلكون وحدهم الإجابات، وأنهم يتمكنون من التعامل مع الأزمات في وقت واحد، بل ويتخذون عشرة قرارات في دقيقة واحدة.

هؤلاء المديرون المستعجلون يميلون إلى تسوية القضايا بسرعة دون إدراك لتداعيات قراراتهم.

إنهم كما يعتقدون زعماء ديناميكيين، فقرار الرئيس التنفيذي لشركة فولففا نغ شميث من Rubbermaide القيام بعملية استحواذ معقدة في أمريكا، دون الرجوع إلى الأتباع والمساعدين فكانت الكارثة والفشل. نعم مدير فاشل قاد المؤسسة إلى الفشل.

الإسكات والتصفيات:



حالما يتقدم بعض المديرين إلى موقع متقــدم في مؤســستهم، تنتــابهم مــشاعر الخطر من بعـض المـساعدين، والـذين قـد يعـدون بالمـصطلح المتـداول مـن الحـرس القديم وخاصة عندما يكونـون عـلى صـلة مع مديريهم السابقين، ناهيك عن احتمالية قفز أحدهم إلى مـوقعهم في أول فرصة سانحة.

تقلص الصلاحيات ويخـضعون لرقابـة مـشددة وتعطـل اتـصالاتهم التـشغيلية وتقضم بعض امتيازاتهم وأخيرا يشجعّون على ترك مؤسستهم.؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

بعد فترة تفقد المؤسسة عددا من المختصين من أصحاب الخبرة والكفـاءة وحسبنا أنها ستكون أقل فاعلية وربما تفشل في تحقيق أهدافها. لقد فشل المدير في إدارة مرؤوسيه، عندما تخلص منهم وبقى وحـده ليواجـه فـشله أولا وفـشل مؤسسته ثانيا.

يقول هنـا أحـدهم أن بعـض المـديرين يميلـون إلى تجميـد بعـض مرؤوسـيهم ووضـعهم في الثلاجـة، وقـد يـضطرون لإطـلاق النـار علـيهم - بقـصد إقـصائهم مـن المؤسسة(*).

متحدثين فاشلين:

القاعدة العامة تقول إن بناء الـصورة الذهنيـة يُعـد الهـدف الأسـاسي لأعـمال العلاقات العامة ويجد الكثير مـن المختـصين أن الـصورة الذهنيـة تُعـد مـن الأصـول ويذهبون إلى قيدها محاسبيا وحسابها ماليا.

لعب المديرون دورا مؤثرا في رسم الصورة الذهنية؛ لـذا فعلـيهم أن يكونـوا على بيّنةٍ من تأثيرات حديثهم، خاصة في المقابلات التـي تجريهـا وسـائط الإعـلام كالاجتماعـات واللقـاءات الرسـمية، حيـث يظهـر فيهـا المـديرون يتحـدثون عـن رؤيتهم ومؤسستهم.

قد يلجأ البعض إلى عرض التقارير المالية عن نتـائج جهـوده مـثلا أو يتحـدث في شأن عليه اختلاف لدى الرأي العام.

(*)Lschmitt of the Rubbemaid home organization produc and solution).

وفي كل الأحوال سيكون في منطقة ألغام إن لم يحسن الحديث وعلى سبيل المثال، فإن اللجوء إلى الخداع في عرض النتائج المالية يُعد أمرا كارثيا حال اكتشافه، وكذلك التصريح بموقف متطرف في حوار لم يحسم وفق توجهات ومزاج الرأي العام.

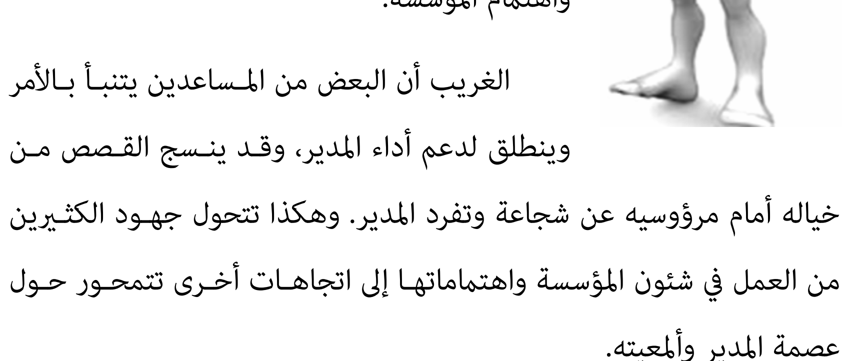
الصورة التي سيكون عليه مديرون ينطبق عليهم ما تقدم من وصف مدعاة للرثاء ومقترنة بالفشل المزدوج للمدير والمؤسسة [*] .

(*) مراجع هذا المبحث":

للتفاصيل

Ex-Tyco CEO,2014 "Dennis Kozlowski Releazed from Prison" CEPRO. New York.

الضجيـج المفـرط(*)



يعتقد بعض المديرين أن تبنيهم رؤيـة متطرفـة تحدث انتباها أو إعجابا. هم لا يكتفون بإعلان هـذه الرؤية والتحدث عنهـا بإسـهاب، بـل يحـدثون أحيانـا ضـجيجا أو لنقُـلْ صـخبا إعلاميـا لا ينـاسـب أولويـات واهتمام المؤسسة.

الغريب أن البعض من المـساعدين يتنبـأ بـالأمر وينطلق لدعم أداء المدير، وقـد ينـسج القـصص مـن خياله أمام مرؤوسيه عن شجاعة وتفرد المدير. وهكذا تتحول جهـود الكثـيرين من العمل في شئون المؤسسة واهتماماتهـا إلى اتجاهـات أخـرى تتمحـور حـول عصمة المدير وألمعيته.

وهذا مـا جعـل ايريـد نـوم وموتـورولا (MMI) تـستثمر مليـارات الـدولارات لإطلاق الأقمار الصناعية حتى بعد أن أصبح واضحا أفضلية الهواتف المحمولة البرية، إنها كانت رؤى المديرين الفاشلين والذين وصلوا مع مؤسـساتهم إلى شـاطئ الفـشل معا.

(*) للمزيد: Recharuch. Com/2013/09/27/why-webvan-faild.and-how-home-delivery.

اللحظة الحاسمة:



اقترن الحظ ببعض المديرين في واحد من قراراتهم فكانت لحظة حاسمة نجح فيها القرار بصورة فريدة وبعد فترة ترسخ في عقولهم أن الأمر ليس مجرد لحظة حاسمة، بل إنهم موهوبون وأنهم يصنعون النجاح وتقترن قراراتهم بالانتصار والتميز.

يقود مثل هذا التصور إلى غياب حقيقي لخطط النهوض بالمؤسسة وضمان تطورها والركون إلى بدعة المعجزة. ولكن كل شيء يتغير وتختفي تلك اللحظة فتأتي القرارات التي ينقصها الفحص وتذهب بالمدير والمؤسسة إلى منطقة الفشل المزدوج. يقال إن المدير تناسى أن تلك اللحظة الحاسمة يمكنها المرور على الجميع(*).

(*) للمزيد من الاطلاع والتفاصيل: https://www.aapl.org.

وأخيرا أقول: إن كنت تعمل في مؤسسة يتولى إدارتها من عرضنا له فيما تقدم، فما عليك سوى البحث النشط عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى، فمركب مديرك قاب قوسين أو أدنى من الغرق.

كآبة المدير:



يعاني بعض المديرين من علامات الكآبة الوظيفية، فيبدأ يومه بالانعزال تحت ذريعة النظر في البريد أو قراءة دراسة معينة.

كما تنتابه أحاسيس بعدوانية الآخرين نحوه ويتردد كثيرا في زيارة مواقع العمل. بل وينخفض أداؤه العام في اتخاذ القرارات التي تبدو بطيئة للغاية.

تتسرب هذه المشاعر نحو الدائرة الأقرب من المساعدين، ومن ثَمّ تتبادل المؤسسة معهم صفة الكآبة والتي تنتقل إلى سلوكها.

هذا نموذج من الفشل المزدوج بين المدير والمؤسسة وعادة ما يظهر نتيجة إحباطات جوهرية واجهت المدير أو ضغوط قوية يخضع لها، وربما أحيانا ما قد يعانيه من فشل في إدارة عائلته.

النماذج الطائرة للمديرين الفاشلين

وضعنا قائمة استفسارات وحاولنا استطلاع إجابات مستقلة للعديد من الممارسين لأعمال الإدارة في الهيئات الحكومية، وفي معظم الدول العربية، طلبنا منهم تأشير الأعمال التي يقوم بها مديروهم وبتسلسل الأولويات.

قبل هذا، سألنا إن كانوا يجدون مديرهم فاشلا، فإذا كان الأمر كذلك يواصلون استيفاء القائمة.

نضع في التالي تسلسل الأعمال المشتركة للمديرين الفاشلين حسب أولوياتها بالنسبة لهم والتي نشير لبعض منها في الآتي:

إدارة البريد "الحقائب الطائرة":



ينتظر الموظفون الحقائب الطائرة والتي تأتي بسيارة المدير قبله إلى المكتب صباحا، يتلقفها مديرو المكاتب ليتولوا توزيعها على الأقسام والشعب المنتظرة لتوجيهات وتوقيعات سعادته.

أعتقد أن هذا الخيار هو نتيجة واضحة لسوء استخدام الوقت المتاح للمدير والمتمثل بساعات العمل الاعتيادية. وقد يكون لضعف قدرات المساعدين في بلورة وتجهيز القرارات الفنية، الأمر الذي يضطره لمراجعة الكثير من الأوراق قبل اتخاذ قراراته.

في كل الأحوال لدينا مشكلة إدارية ترتبط بإدارة الوقت، وفي أحسن الأحوال يتظاهر البعض بأنهم مخلصون لمؤسستهم فيمنحوها وقت راحتهم.

نعم تمادينا بالاستفسار فيما إذا كان هؤلاء المديرون يتمتعون بأجازاتهم ويسعون للسفر الحكومي، فكان الجواب بالإيجاب. إذن يمكننا هنا الحديث عن فشل إداري يمارسه المدير.

الإدارة الساحرة:

يطلق البعض من المديرين على أحد موظفيه بحامل الشعلة أو رئة المؤسسة أو الجندي المجهول، وهكذا دواليك من مسميات لشخص يمكنه القيام بالأعمال الخارقة، فهو ساحر معتمد.

فعلا وجدنا أن الكثير من المؤسسات فيها هذا "السوبر مان" الذي يستدعى إلى مكتب المدير ليتولى حل مشكلة معينة والتي عادة ما تكون ذات أطراف خارجية، ويعود بالصيد الثمين، ومن ثَمّ يحمل ورقة صغيرة إلى الشئون المالية تعويضا لمجهوداته المتميزة.

نرى أن اعتماد المؤسسة لمثل هذه الآلية يشير إلى ممارسة قبلية أو مفاصلة تجارية تقوم على الاستثناء واللامعيارية، بل وقد تحمل في طياتها فرصا للفساد غالبا.

وقد يتعدد الموظفون الإستثنائيون حسب الجهات والأطراف التي تحتاج المؤسسة التعامل معها.

وهؤلاء في العادة لهم مرور سلس للإدارة العليا، وقبل ذلك إلى أقسام المؤسسة، إذ يتودد لهم البعض بالتحية الخاصة فهم الأقرب لقمة الهرم ولا ضير في "أذكرني عند ربك".

التساؤل عن مؤسسة كانت تعمل بهؤلاء ويختفون فجأة لسبب ما، لذا فأنا أُجزم أن المديرين المعتادين على تسيير أعمال ومصالح مؤسستهم باستخدام نظام الموظف الطائر سيواجهون الفشل بكل معانيه، وقد يمتد إلى قدراتهم في إدارة أعمال المؤسسة فهم إذن مديرون فاشلون.

الاجتماعات (الاجتماع الطائر):



يرغب بعض المديرين بعقد الاجتماعات بشكل ملفت للنظر، فالمدير يجتمع لأتفه الأسباب ويحاور أتباعه، يتحدث والآخرون يستمعون ويكثر البعض من السامعين إرسال ابتسامة أو إيماءة رأس تشجيعا للمدير على الاسترسال.

إنها فرصة يجدها البعض منهم لإطلاق بعض العبارات بالإنجليزية أو الحديث عن أمجاد وصولات وجولات في بحور الوظيفة قبل التحاقه بهذه المؤسسة.

إذن الاجتماع الطائر يطير ويحط بمنتهى السهولة، بل ويذهب إلى الأقسام وقد يتخذ من الممرات فرصة للانعقاد وتجاذب الأحاديث واتخاذ القرارات السريعة.

نعلم أن الإدارة الكفوءة تنظر للاجتماعات باحترام وتقدير وأنها فرصة لتبادل وجهات النظر وعرض المشكلات ودراسة الحلول؛ لذا يجب أن يُعد لها إعدادا جيدا وتحضَّر مستلزماتها، وخاصة في ظل استخدام كفء للألواح اللحظية (اللاب توب)

وتواصل المجتمعين في فضاء المعلومات بيسر.

وقد تتخذ تلك الاجتماعات من تكنولوجيا المعلومات وسيلتها لتنفيذ اجتماعات عبر الفضاء الافتراضي. ونحن نشير هنا إلى أن الاجتماعات تستغرق الوقت والمكان وجهود المختصين؛ لذا فإن استثمارها يجب أن يكون ناجحا.

أمّا الاجتماعات الطائرة السريعة، والتي تعقد بعد قرار عقدها بدقائق فهي ليست إلاّ لقاءات عادة وغالبا ما يصيبها الفشل والذي يمتد للمشاركين فيها وعلى رأسهم المدير.

إدارة الأزمات (الإطفائي الطائر):

تعيش بعض المؤسسات سلسلة من الأزمات وأحيانا تواجه مخاطر محددة، إنها تخضع لإدارة لا تجيد العمل الإستباقي (تدارك المشكلات قبل وقوعها) فتقلل من عدد الأزمات وتحد من حجم المخاطر.



لذا فإنها تواجه البراكين التي تنشط بين الحين والآخر عن غير سابق إنذار بمكانها وزمانها وشدتها. وفي حالة الحرائق الناشبة هنا وهناك، ينضم المدير إلى فريق الإطفائيين الذين

يتحركون يمينا وشمالا نحوه، فما أن ينتهوا من واحدة إلاّ وظهرت غيرها.. وهكذا دواليك.

الشك وارد في تمكن إدارة من هذا النوع، الاتجاه نحو خيار الإبداع والابتكار في منهجها الإداري؛ ولذا فإن الأزمات لن تجد من يمنعها، لكنها قد تجد من يذهب إليها إطفائيا طائرا، وحسبنا نتحدث عن هذا المدير الذي سيواجه الفشل الذريع في تحقيق أهداف مؤسسته.

إدارة العلاقات (المدَّاح الطائر):

يظهر البعض من المديرين تغيرا دراماتيكيا في سلوكهم أمام رؤسائهم وبشكل يتضح فيه الاصطناع وضعف الثقة بالنفس، إن المغالاة في استخدام عبارات المناداة التبجيلية للرؤساء (سيدي، باشا، بيك، شيخ، معاليك ... وهكذا) لا تدل على احترام حقيقي إن لم تكن في مكانها الصحيح ولن ترفع من شأن مُطْلقها، بل العكس.

إن مثل هذا النوع من المديرين لن يضعوا في حساباتهم أن الإخلاص في العمل والنزاهة هي ما يمكنهم من النجاح وليس التزلف الرخيص للأعلى.

يظهر البعض من المديرين- أيضا- سلوكا يحاولون من خلاله

الإيحاء لرؤسائهم بالحكمة وأنهم يتمتعون بالخبرة ويعبرون عن هذا النمط باستخدام عبارات توحي بالخبرة والكياسة مثلا:

- الأمر يحتاج لدراسة متعمقة كما طلبتم.
- توجيهاتكم السديدة.
- رأيكم هو الذي حقق لنا النجاح.
- أرى في قراركم حلا مثاليا.

وهكذا يتبادل الأدنى والأعلى عبارات "التحلية" والمؤسسة تنوء بمشكلاتها، والفشل يطبق على المدّاح الطائر.

إدارة العاملين (العقوبات الطائرة):

يعتقد البعض من المديرين أن الصرامة وإدخال الرعب في قلوب العاملين يقود إلى قيامهم بأعمالهم باجتهاد واهتمام خوف الحساب والعقوبة.

نجد في المؤسسة التي ابتليت بمن يمارس الرعب الوظيفي، كمّا هائلا من العقوبات وعلى وجه التحديد تلك التي تمس مرتبات العاملين كونها هدفا سهلا للمديرين.

حسبنا أن نستشعر بواطن العاملين الذين يستلمون مرتبات ناقصة على أثر سلسلة العقوبات التي طالت بهم.

وسمعت من أحد المديرين يقول: "إنه وفَّر للمؤسسة مبلغا وقدره كذا ألف عن تطبيق نظام العقوبات المادية.

إن مُسلّمات العمل الإداري الناجح الذي يتخذ من التدريب أسلوبا فعالا لرفع كفاءة العاملين ومن الحوافز الإيجابية طريقا، تبدو بعيدة عن إدراك المديرين الذين يستخدمون أسلوب العقوبات الطائرة في أجواء المؤسسة، حيث تصيب المرؤوسين وهم في مسرح الحدث.

أيما فشل لمديرين من هذا النوع، بل فشل مضاعف عندما يقود العاملين، نحو مشاعر الكراهية لمديريهم بل ولمؤسستهم.

استقرار الموظفين (المواقع الطائرة):

يتفق المختصون في إدارة الموارد البشرية على أهمية الاختصاص في ضمان كفاءة العاملين وأن التدريب يجب أن يستهدف بناء القدرات وتطوير وتحسين مهارات العاملين في مجال محدد يرتبط بمسارهم الوظيفي.

يحصل في بعض المؤسسات ما يمكن أن يسمى برحلة الشتاء والصيف تحت عنوان "تدوير الأعمال". وهذا يتم دون ضوابط محددة، بل يخضع لمزاج المدير وما نقل له من أخبار

وما لديه من تصورات مستجدة عن موظفيه؛ لذا يجد في نقل مرءوسيه أسـلوبا لتفتيت الجماعات والضغط على الأفراد وأحيانا لمكافأة البعض.

هكذا تصبح المواقع طائرة والموظفون يطـيرون خلفهـا. تفقـد المؤسـسة فرص تكوين الخبرات ونـضوج المنـاخ التنظيمـي الـذي يُعـد مرتكـزا للإبـداع. وبعد فترة تنتقـل حالـة الارتبـاك الـوظيفي إلى ارتبـاك في أداء المؤسـسة، بـل وفشلها وفشل من يقف على رأسها.

الخضوع لمراكز القوة (المؤسسة الطائرة):

يخضع بعض المديرين لتأثيرات مباشرة من مراكز القوة في بيئـتهم ويلونـون المؤسسة وفقا لأحكام وألوان البيئة المحيطة.

والذي يحـصل أحيانـا، اجتهـاد المـديرين نحـو إلحـاق مؤسـستهم بمراكـز القوة، حزبا أو شخصية مرموقة، أو قبيلة أو منطقـة، وهـذا يـتم عرفانـا مـنهم لتلك الجهة بترقيتهم إلى الموقع القيادي في هذه المؤسسة، بـل وتـوفير الحمايـة لهم وإرغام العاملين معهم على الطاعة والخدمة.

إذن تتـــداخل مـــصالح المؤســـسة مـــع مـــصالح مراكـــز القـــوة

وحسبنا أن الطرف المستفيد لن يكون المؤسسة في المدى الطويـل، بـل سـتكون ملحقا يصيبه الوهن مع أول تداعٍ أو ضعف يلحق بمراكز القوة الحامية لها.

وما يفعله هذا المدير اليوم من خضوع لجهة معينة قد يستبدله بخضوع لجهة أخرى وفقا لتغيـير خارطـة القـوة، وحـسبنا ضـياعا في مفهـوم المؤسـسية واقتران هذا الضياع بالفشل عند استحقاق المؤسسة صفة الطائرة.

فشل التخطيط الاستراتيجي

تبذل معظم المؤسسات الكثير من الوقت والجهد، بل والمال كي تمتلك خطة إستراتيجية وتستقدم الاستشاريين والخبراء كي يضعون قدراتهم وخبراتهم في مهام التخطيط.

نعم هناك اعتقاد راسخ لدى الإدارات بأنها تمسك بالنجاح بشكل مؤكد عندما يكون في إدراج مديريها الخطة الإستراتيجية. يمكننا القول: إن الأمر بات أشبه بطقوس مؤسسة يلجأ لها المديرون، ولكن المشكلة تبدأ بعد إتمام الطقوس وأداء صلاة التخطيط.

نعم في دراسة منشورة في مجلة "هارفارد" للأعمال الأمريكية ROL تفيد بأن المديرين التنفيذيين أفادوا بأنهم تمكنوا من تنفيذ 19% من الخطط الإستراتيجية(*). والمشكلة أنه من الصعوبة بمكان التنبؤ بالفشل.

يبدو مفيدا عرض بعض النسب المشار إليها في مصدرنا الأساسي والتي بيّنتها دراسة عن فشل التخطيط الاستراتيجي فنشرت في المجلة الأمريكية الآتي:

(*) http://blog.thehigheredcio.com/2011/08/16/why.stratigicplanning-fails.

- 85% من فرق العمل لا تخصص أكثر من ساعة شهريا للقضايا الإستراتيجية.
- 27% من الموظفين لديهم فرصة الاطلاع على الخطة الإستراتيجية.
- 92% من المؤسسات لا تقدم تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسة.
- 60% من المؤسسات لم تضع تخصيصات مناسبة في موازنتها للمهام الإستراتيجية.
- 66% من المؤسسات لا يوجد ارتباط بين HR وخططها الإستراتيجية.
- 95% من الموظفين لا يفهمون إستراتيجية مؤسستهم.

نعم تضع المؤسسة خطة إستراتيجية جيدة ولكنها غير قابلة للتنفيذ، فتصبح خطة فاشلة.

التساؤل المهم هو عن دور المديرين في تنفيذ الخطة والذين قد نجدهم السبب الجوهري في الفشل الاستراتيجي. ولذا يمكننا أن نبدأ بتسجيل قائمة طويلة عن دورهم في الفشل.

لذا وجدنا من المناسب اللجوء إلى تحليل الموقف بقناعة مفادها أن صفات المديرين وقدراتهم تقف وراء الفشل ولا غيرها.

القدرات المهارية وخبرات المديرين:

يتقلد بعض المديرين مناصبهم عن طريق التدرج الوظيفي التقليدي وحساب الخبرة على أساس عدد سنوات الخدمة، وهنا يمكننا القول إذا كان هذا الموظف يمارس العمل نفسه لعشر سنوات مثلا، فإن خدمته سنة واحدة فحسب وليس عشرا.

ويقفز آخرون إلى موقع المدير بطريقة تعتمد المحسوبية والمنسوبية والانتماء باختلاف أنواعه دون أن يكون للجدارة دور في الاختيار.

هكذا إذن في ظل غياب آليات معلنة وشفافة تعتمد قواعد العمل الصحيحة في اختيار القيادات، علينا أن لا نستغرب فشل التخطيط الاستراتيجي. والذي يُعد محور مهام القيادة الإدارية.

سيكولوجية المدير:

يبدو أن البعض من المديرين تنتابهم مشاعر الخوف من الأعمال والمشروعات الكبيرة، ويهتمون بالسير الهادئ الأمين (بجانب الجدار)؛ لذا فإن مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي تصيبهم بهلع، فهم يعتقدون بأن تلك المفاهيم محض نظريات وخيال والأسلم السير كالمعتاد.

قدرات المؤسسة:

يتبنى بعض المديرين تحت ضغط الحداثة، مفاهيم التخطيط ويحـاولون أن ينتقلوا إلى تطبيقات التخطيط الاستراتيجي.

نعم يقومون بتشكيل لجان ويستقدمون الاستشاريين ويمتلكـون في نهايـة المطاف مجلدات تحت هذا العنوان "الخطة الإستراتيجية".

الأمر المهم الـذي فـات هـؤلاء المـديرين مهـارتهم عـلى حـساب وتقـدير إمكانات المؤسسة وامتلاكها القدرات المادية والمالية والبشرية التي تمكنهـا مـن الشروع في تنفيذ ما وُضِعَ لها من خطط أسميت بالإستراتيجية.

النظر للمستقبل:



يعتقد الكثير مـن المـديرين بـأن المـستقبل أمر غيبي وربما قدري؛ لـذا فهـم لا يجـدون مناسبا أو صحيحا أن يتعاملوا مع أمـر يمتـد لخمس سنوات أو أكثر.

ولذا فإن كل تطبيقات التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لهم محض كلام وعلم ليس بذي جدوى ويسميهم البعض (مديرين اللحظة الواحدة).

تقادم طاقم الإدارة:

يحتفظ البعض من المديرين وخاصة من الذين مضى على وجودهم في مواقعهم فترات طويلة بطاقم متهالك من المساعدين الذين لم يطوِّروا قدراتهم ويحسنوا من مهاراتهم، لذا فيبدو مستحيلا عليهم القيام بأعمال التخطيط الاستراتيجي، كما يفترض أن تكون عليه الخطط الإستراتيجية في عالم سريع التغيير.

مدى التخطيط:

يعتقد البعض من المديرين أنهم سيغادرون المؤسسة بعد فترة، خاصة إذا كان عملهم بصيغة (عقد محدد المدة)، أو أنهم قاربوا سن التقاعد أو أنهم مهددون بالنقل وما شابه.

إن هؤلاء المديرين لن يضعوا في حساباتهم مستقبل المؤسسة وإنما يهتمون بحل المشكلات والأهداف القصيرة المدى ويعملون من أجلها، ولن يعيروا المستقبل أو ما يسمى الخطة الإستراتيجية أي اهتمام يذكر.

لذا فهم يوظفون كامل قدرات المؤسسة للنشاط الذي يتسم بالمردود السريع ولا يبدون أي اهتمام بالمستقبل، إن كان الأمر استثمارا ماديا أو بشريا، إذن يعمل الجميع من أجل هذا اليوم فحسب.

خدمة المؤسسة والولاء لها:

لا يشعر البعض من المديرين بالولاء إلى المؤسسة التي يتولون إدارتها والتي شاء القدر أن يكونوا على رأسها، نعم قد يشعرون أن مكانهم يجب أن لا يكون في هذه المؤسسة وأنهم مظلومون.

هؤلاء لا يمكن أن ننتظر منهم أي تفكير ذي بعد استراتيجي يوظفوه لصالح المؤسسة التي يتولون إدارتها بحكم الوظيفة أو لقمة العيش ليس إلاّ، وبالتالي فوجودهم عامل فشل أكيد.

تعارض المصالح:

تشير بعض من الدراسات أن خططا إستراتيجية أُعدت بحرفية عالية وتصدى لها فريق من ذوي الخبرة والمعرفة، إلاّ أنها لم تجد للتطبيق سبيلا.

ويُرجع بعضٌ من المختصين أن السبب الجوهري هو وجود تعارض للمصالح بين المؤسسة وبين المدير وطاقمه؛ لذا لن تجد مثل هذه الخطط إلاّ الفشل قرينا بوجود الإدارة ذات الشأن بالمصالح المتعارضة.

حظوظ المدير:

تفتقد المؤسسات بعد أن شرعت بتنفيذ خططها إلى حظوظها بالنجاح، ويبدو أن مديريها عاثري الحظ، فلا تتحقق كل الاشتراطات التي وضعت إطارا للخطة، ولا تتوفر الموارد المحتملة التي بنيت عليها.

وفشل التحالف المتوقع مع مؤسسات بعينها، بل وإن بيئتها بدأت تضع حدودا وعقبات أمام استمرارها وفرص قيامها بتنفيذ خططها.

نعم يقال إن الأحداث لم ترحم هذه المؤسسة، عموما أعتقد إلى حد الجزم أن الأمر لا يعدو أن يكون، عدم قناعة العاملين في المؤسسة بقدرات مديريهم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والحديث عن عدم توفر فرص نجاح الخطط طريق لإفلات المديرين من المسئولية.

أخلاقيات العمل والمدير الفاشل



إن قناعات المديرين والقيم التي يعملون وفق معاييرها، تلعب دورا حاسما في تشكيل أنماط سلوكهم، ولذا فإن تتبع القرارات يعطي انطباعا واضحا عن الخلفية المهارية أولا ومن ثَمّ الأسس القيمية بالضرورة وعلى وجه التحديد في القرارات المتعلقة بالعاملين.

إن الوهن في قيم العمل وأخلاقياته تقود إلى انعكاسات سلبية تصيب الروح المعنوية في الصميم، وقد تكون مؤشرا على فشل الكثير من المديرين الذين يجهلون العلاقة بين القيم والنجاح.

دور المدير في إشاعة القيم:

يُعد المدير المسئول الأول عن نشر القيم الإيجابية والبحث

عن آليات لتطبيقها في المؤسسة.

ولذا فإن فرص الاتصال التي يستثمرها (لقاءات، اجتماعات، وسائل، ... إلخ) كلها وسائل تساعد على ترسيخ القيم ونشرها.

وعندما لا يجد العاملون إصرارا من مديرهم، يصيبهم الوهن في تطبيق القيم المستهدفة. وتظهر الانحرافات وما يترتب عليها من نتائج، جميعها تقود للفشل.

تعليم طُرُق تطبيق القيم:

يتولى المديرون تعليم العاملين في المؤسسة طُرُق تطبيق القيم الصحيحة، وعادة ما تستخدم الوسائل المختلفة لتحقيق هذا الهدف، كالاتصال المباشر والفريق والمحاكاة.

يصف البعض ذلك بالتعلم المبكر الذي يُعد وسيلة فعَّالة لإثارة حماس المستقدمين للوظائف تجاه ثقافة المؤسسة. وقد يذهب التعلم لشرح القيم حتى لعوائل وزوجات العاملين.

الأحدث هو دمج القيم في التدريب الفني "تدرب إحدى الشركات سائقي نقل الأثاث على كيفية طَرْق باب الزبون".

نجزم أن المديرين مسئولون عن ضمان استمرار تدريب العاملين على ممارسات القيم، وحالما يتراجعون عن هذا الدور

فإنهم يكونون تحت رحمة الفشل.

وضع مقاييس للقيم:

يلاحظ أن بعض المديرين لا يرغبون بوضع مقاييس للقيم، ويعتقدون أن ذلك سيقلل من حماس تطبيقها، وقد يضعهم في إحراج إذا ما أتت تلك المقاييس بإشارات سلبية عن دورهم في تطبيق القيم وإشاعاتها.

وهنا يمكن طرح أسئلة مهمة عن النتائج الكمية من تطبيق القيم، وإذا ما تمكنّا من وضع إجابة لذلك، فهذا معناه إمكانية تطوير تطبيقات القيم وترسيخها، بل ومكافأة العاملين وفقا للتطور في نتائج الأداء.

المواءمة بين القيم والمؤسسة:

يلعب المديرون دورا جوهريا في بناء المنظومة القيمية التي تناسب طبيعة أعمال المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وكذلك التحديات التي تواجهها.

ولمّا كانت المنظومة دائمة التطور والتغيير استجابة لتغيير خيارات المؤسسة وسياساتها، فإن فشل المدير في خلق هذه

المواءمة سيجعل التقاطع سمة معوقة ومربكة للإدارة والعاملين بالوقت نفسه.

التقاطع بين قيم المؤسسة ومديرها:

دون شك هناك قدر من الاتفاق العام على ما يمكن أن نسميه تسلسلا تتنافس فيه القيم في درجة أولوياتها، وإن كان الأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة بتأثير بيئتها، فإننا لن نتوقع غالبا تطابقا في الأولويات مع مديرها.

هنا يمكننا أن نجعل من بعض الافتراق الزمني مقبولا، ولكن المشكلة عندما يكون الافتراق في الأولويات واضحا إلى درجة التقاطع، وهذا التقاطع يقود بالنتيجة إلى محاولة المدير إخضاع مؤسسته بموجب قوته الاعتبارية لأولويات قائمته. وعلى سبيل المثال، (المصداقية، الشفافية، المساواة، المسئولية عن استخدام الموارد، الحوار المتبادل، السلامة ... إلخ).

عموما، وكما أسلفنا ليس من مشكلة في اختلاف أولويات القيم، ولكن الصراع يأخذ مداه حالما يحصل التقاطع مع قيم المدير التي لا تتفق مع قيم المؤسسة.

مثال ذلك إذا كان المدير يرى أن من قيم العمل المهمة

الكتمان والسرية المطلقة، بينما تذهب القيم المطلقة للمؤسسة نحو الشفافية. وهكذا يتحول هذا المدير إلى عدوٍ لمؤسسته وحسبنا فشله في إدارتها.

الأخلاقيات والقيم وفرص تطبيقها:

نتابع باهتمام كيف تنشر الكثير من المؤسسات وعلى مواقعها الإلكترونية وعلى نشراتها التعريفية شرحا وافيا عن منظومتها وقواعد السلوك المهني للعاملين فيها.

وفق ما تقدم قد تتبلور في أفكارنا صورة ذهنية محددة بالمعالم التي تحدثت فيها المؤسسة عن نفسها. من جهة أخرى لا يدع بعض المديرين فرصة في اجتماع أو لقاء إلاّ وعرض لمبادئ يؤمن بها وهي التي يعتمدها على حد قوله.

ووجدنا أن البعض يصف إيمانه بها بأنه خيار وحيد وأنه يؤمن بها كما يؤمن بالمسلمات. ولكن الفاجعة المسجلة في أكثر من حالة، الافتراق الشاسع بين ما أُعلن وبين ما هو واقعٌ فعلا.

فنرى أحدهم يقول: "أنا أؤمن بالحوافز كإيماني بالخالق"، ولا تجد في مؤسسته نظاما للحوافز ويتحدث عن العدالة، لكنه

يمارس التمييز ويتطرف أحيانا.

والبعض يـدعي النزاهـة والاسـتقامة وحمايـة أمـوال المؤسـسة هـو يتقـدم صفوف من يمارس الهدر ويـضع لنفـسه آليـات تبـدو قانونيـة لاخـتراق القواعـد المالية.

هنا نتحدث عن الالتزام الموضوعي وليس الـشكلي وعـن مـصداقية ارتبـاط القيم بالسلوك.

عموما لن نبذل جهدا لنتصور حال مؤسسة يوصف مديرها بالدَّجل عـلى أقل تقدير.

رؤية المديرين الفاشلين للتدريب

يُعد التدريب باتفاق وإجماع المختصين الوسيلة الوحيدة لبناء القدرات، وأن تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بكفاءة يتطلب تحسينا مستمرا في مهاراتهم وقدراتهم الأدائية.

إن التفريط بما يمكن أن يقدمه التدريب إلى أي مؤسسة يعني ضياعا في فرص تقدمها وتطورها؛ لذا تسعى المؤسسات الناجحة إلى الاهتمام بهذا المجال من خلال تخصيص ما يلزم من موارد لتغطية نفقاته، بل تنشئ إدارات مستقلة تعني بالتدريب وتقوم على إدارته.

وإن الكثير من المؤسسات تواجه أنماطا من التراجع نحو منافسيها أو تتعرض للنقد والشكوى وعدم الرضا من الأطراف المتعاملة معها. ويحتار البعض من المديرين في كشف الأسباب الكامنة وراء الإحباطات المتلاحقة والفشل الذي تواجهه مؤسساتهم، الأمر الذي نجد تفسيره في ضعف التدريب.

ما تقدم يشير إلى حقيقة مفادها، أن الفشل في أعمال ومهام تدريب العاملين، يترتب عليه تدني كفاءتهم وضعف إنتاجيتهم وظهور قصور واضح في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

والآن سنتتبع ارتباط فشل التدريب بالمديرين وفق الملاحظات التالية:

عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية:

تُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات إيجابية معاصرة أو اختيارات تطويرية".

ما تقدم، يقع تحت عنوان مسئولية المديرين ودورهم في تحديد احتياجات مؤسستهم. فهم أمام مهمة بالغة الحساسية ويمكنهم اللجوء إلى الكثير من الأساليب المتعارف عليها لتحديد تلك الاحتياجات (أسلوب تحليل المنظمة، أسلوب تحليل العمل، أسلوب تحليل السلوك ... إلخ).

يمكننا القول إن الأمر يحتاج لرؤية ومهارة، وغياب أي منهما تعطل الأخرى؛ لذا فالمديرون الفاشلون عندما لا يمتلكون واحدة منها يقترن وجودهم بالفشل.

العجز عن تخصيص الموارد المناسبة للتدريب:

يلاحظ أن دعوات الاقتصاد والتقشف عندما تطلب من هيئة أو مؤسسة ما، تذهب نحو تخصيصات التدريب وتقوم بخفضها، وكأن التدريب نشاط لا قيمة ولا تأثير له.

لذا فإن تقليصه لن يؤثر على أداء ونتائج أعمال المؤسسة، ولا يجد البعض من المديرين أنفسهم المعنيين بتحسين تخصيصات التدريب، وذلك لعدم إنفاقها كاملا وإعطاء تصور عن عدم الاحتياج لها في الموازنة اللاحقة.

ينظر البعض إلى تخصيصات التدريب، فرصة لتكريم المقربين بتوفير التحاقهم ببرامج تدريبية في مناطق سياحية مختارة، وهذا ما جعل تخصيصات التدريب موضع اتهام وعدم اكتراث.

يتحمل المديرون تماما ضعف البرامج التدريبية كما ونوعا، فضلا عن عدم وجود خطط فعَّالة معدَّة بحرفية ومهنية لمواجهة الاحتياجات التدريبية.

حسبنا أن ضعف فرص تطوير العاملين. ستقترن بصفة الفشل التي يواجهها المدير وكذا المؤسسة بالنتيجة.

سوء اختيار المؤسسات التدريبية:

تواجه بعض المؤسسات مخاطر تدني كفاءة أعمال التدريب التي خضع لها العاملون فيها، فرغم التحديد المناسب للاحتياجات التدريبية وتوفير التخصيصات المالية المناسبة، إلاّ أن الخطأ في اختيار المؤسسة التدريبية من حيث حرفيتها وامتلاكها الخبرات المناسبة في توفير البرامج التدريبية الجيدة يضعف من تحقيق الأثر التدريبي المستهدف.

إن قرار اختيار جهة التدريب، قرار حصري بمدير المؤسسة؛ لذا فإن فشله في اتخاذ القرار المناسب يعني فشل التدريب والتالي فشله.

عدم القدرة على قياس الأثر التدريبي:

يعني انخراط أعداد من العاملين في التدريب وبشكل مستمر، توقفهم عن أداء أعمالهم في مؤسستهم ناهيك عن نفقات التدريب في حد ذاتها، خاصة وإن كانت في دول أجنبية.

وبالتالي فإن هذه المصروفات يجب أن يُنظر إليها كنفقات إيرادية مؤجلة، تنتظر المؤسسة العائد منها، وهذا العائد يرتبط ابتداء بالأهداف المتوخاة من التدريب بحد ذاته.

نجد مناسبا مطالبة المـديرين بـاعتماد مـؤشرات لقيـاس الأثـر التـدريبي، وهـذا الأسـلوب سـيمكنهم مـن ترشـيد قـراراتهم ويرفـع مـن مـستوى نتـائج التدريب ويعزز من الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمالية.

إن فشل اعتماد المدير لأسـاليب قيـاس الأثـر التـدريبي يكـون مـدعاة لفـشلهم لاحقـا في قـرارات التـدريب نفـسها، يتقـدم ذلـك اختيـار الـبرامج التدريبية المناسبة والمؤسسة التدريبية الكفء والمتخصصة.

ضعف معايير اختيار المتدربين:

أسلفنا أن بعض المديرين ينظرون للتدريب بأنه مكافأة سياحية للمقربين لديهم من العاملين، بل وينخرط في التـدريب بعـض المـوظفين الـذين قاربـت أعمارهـم مـن المعاش، وكذلك التحاق البعض ببرامج تنفذ باللغـة الإنجليزيـة، وهـم لا يعلمـون عنهـا شيئا.

عموما إن وضوح أهداف التدريب وربطها بالاحتياجـات التدريبيـة ومـن ثَمّ بالمسار الوظيفي للعاملين سيتيح ترشيح العناصر المناسبة للالتحاق بـالبرامج التدريبية التي تقع في مجال أعمالهم ووظائفهم الحالية والواقعة على مسارهم الوظيفيـة. وهكـذا يتحمـل المـدير فـشل التـدريب ويقـترن الأمـر بقراراتـه وبالنتيجة.

بعض نماذج التدريب الفاشلة (حصلت فعلا):

- التباين في المستويات العلمية للمشاركين من الجهة نفسها (مـدير + فنـي + مساعد + سائق).
- عدم إجادة البعض من المشاركين الكتابة والقراءة الجيدة.
- وجود حالات صحية صعبة لبعض المشاركين وكبر سن البعض.
- الغياب المتكرر عن البرنامج وحـصول الـبعض عـلى شـهادات المـشاركة دون حضور مناسب.
- تقليص البرنامج التدريبي وتحويله إلى سياحي.
- ضعف كفاءة المدربين وعدم قدرتهم على توصيل المهارات بصورة صحيحة.
- اقتصار بعض البرامج على الموضوعات النظرية.
- عدم استخدام مساعدات تدريبية وتقنيات مساعدة.
- عدم وجود حقيبة تدريبية متكاملة.
- المبالغة في أعداد المشاركين عن 15 مشاركا لأسباب اقتصادية.
- عدم جودة القاعة التدريبية وأثاثها.
- تعرض البعض من المشاركين إلى ظروف صحية طارئة.
- انحراف البرنامج التدريبي وطرح أمور خلافية (سياسية أو دينية).
- عدم إجراء تقييم قَبلي وبَعدي.

- انشغال بعض المتدربين بالتسوق والسياحة.
- الاستخفاف بالبرنامج التدريبي وخاصة المحلي وعدم الاهتمام به.
- عدم اهتمام المؤسسة التدريبية بمتابعة أداء المتدربين أثناء البرنامج وبعده.

المدير الفاشل وتحسين الأداء المؤسسي

يشمل الأداء المؤسسي ثلاث حلقات أساسية هي:

- أداء الأفراد.
- أداء الوحدات التنظيمية.
- أداء المؤسسة.

ومثل هذا التقسيم لا يعني الاختلاف، بل التكامل، وهنا يكمن دور المدير في كيفية تحقيق أفضل مواءمة وتوليفة أداء فعَّالة بين هذه الحلقات.

إن نجاح الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي يعني بالضرورة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، ويجعل من استخدامها للموارد فعَّالا.

أمّا معالم الفشل في معرفة مداخل وآليات تحسين الأداء، فتظهر في الممارسات التالية:

- يُعد الإسراف في النفقات وخاصة في المؤسسات الحكومية سببا رئيسا لارتفاع تكاليف تقديم الخدمات، بل وربما تقليص تلك الخدمات لاحقا، وحسبنا أن هذا يعني تدنيا في الأداء.

يظهر هنا دور المدير الذي قد يولي النفقات المظهرية اهتمامه، وقد يلجأ لخفض مستوى الخدمات لمحدودية الموارد المتاحة والتي ذهب بعضها هدرا.

- يُعد تحديد المشكلات التي تواجه الأداء وتحليل أسبابها سبيلا فريدا لمعالجة أسباب تدني الأداء. إلاّ أن ضعف خبرات البعض من المديرين وتواضع مهاراتهم القيادية إلى جانب عدم اهتمامهم بنظام المعلومات والقياس، يجعلهم لا يدركون تلك الأسباب بقوة ووضوح.

وبالتالي فهم يعجزون عن اتخاذ القرارات المناسبة لوضع الحلول وبما يوفر فرص تحسين الأداء.

ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن المديرين الفاشلين، عادة ما يحاولون إلصاق تدني أداء مؤسساتهم بالعاملين وأحيانا بالظروف.

- يتفق المختصون في الإدارة على مقولة مفادها، الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. وأرغب بالإضافة هنا لأقول لا يمكن إدارته بكفاءة.

إن عدم توفر خبرة حصيفة لدى المؤسسة في قياس الأداء المؤسسي يجعل من إمكانية التخطيط وتحسينه محض محاولة ستبوء بالفشل.

إن التخطيط يتم وفق مؤشرات كمية مستهدفة وبالتالي فإن إدراك معايير حساب تلك المؤشرات يشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها عند استيفاء تلك المعايير وفقا لمستويات الأداء، مع ملاحظة شروط استخدامها.

وبالتالي فإن غياب منظومة المعايير والمؤشرات لا تجعل من التخطيط مستحيلا فقط، بل تجعل من فرص تحسين الأداء أشبه بالخيال.

هنا يمكننا أن ندرك حال مدير يجهل كيفية قياس أداء مؤسسته إن كان سيصيب النجاح أم سيذهب إلى الفشل طائعا.

- إن الحديث عن الأداء والتعبير الدقيق عن الاهتمام به يظهر من خلال إدراك دور المدير، وتفهمه للخطوات التالية:
  - تحديد الأهداف الرئيسة للمؤسسة والأهداف الفرعية للوحدات التنظيمية والابتعاد عن ما يسمى بالأهداف الهُلامية.
  - وضع الخطط التفصيلية لأنشطة المؤسسة.
  - تحديد وتوصيف مراكز المسئولية وسلطاتها، ومدى حدود التصرف وفقا للإمكانات المتوفرة.
  - وضع مؤشرات قياس الأداء (الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية، الجودة).

ويتــولى المــديرون- عــادة- متابعــة تلــك المــؤشرات وحــسابها وقياســها ويتخــذون الإجــراءات المناســبة لــضمان ســلامة تنفيــذ الخطــط ومعالجــة الانحرافات، وحسبنا أن النكوص عن ذلك طريق للفشل لا محالة.

المدير الفاشل والجودة

حاز موضوع الجودة على اهتمامات تفوَّق بها على الكثير من موضوعات ومجالات الإدارة، وخضع لاجتهادات عمّقت من دلالاته وتطبيقاته.

فبعد أن كان المفهوم يشير إلى رضا الزبون وتلبية احتياجاته، انتقل المعنى والمقصد إلى إسعاده وجعله فخورا ومن ثَمّ إبهاره وبالتالي إطلاق فهم متطور يفيد بأننا عندما نجعل من الزبون مروجا لمنتجنا (خدمة أو سلعة) موصيا بها لغيره، نكون هنا قد حققنا مفهوم الجودة الحقيقي.

أمّا آخر المتحدثين، فقال عن التكامل بين الجودة والحياة، فكل منتج له دوره في تحقيق جودة الحياة وبدونه تصاب بالخلل، لذا يراه البعض جزءا من منظومة الأمن القومي.

وضعت المقدمة أعلاه، رغبة في إظهار أهمية الجودة في عالم يتحرك بمنظوماته المختلفة بتسارع مذهل، ولذا فإن أي افتراق بين أية مؤسسة والجودة يعني انزلاقها نحو منطقة الاختفاء المؤكد.

هنا يحق لنا أن نتساءل عن مديرين قادرين ومدركين لما نحن بصدد مواجهته كل يوم، بل وكل ساعة من حركة متسارعة نحو المزيد من الجودة بمدركاتها الدالة، وبالتالي فإن الغفلة هنا ولأي سبب كان، تعني الذهاب نحو الفشل.

الفشل في التميز:

يُعد التميّز هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الرصينة إلى امتلاكه في ظل فهم مفاده أن التميّز يشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة التامة لحاجات المستهلك والقيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، وعموما يتفق الكتاب وتحديدا "Michael E.porter" على وجود القدرات (الميزات) التالية:

- كلفة أقل.
- جودة أعلى
- اعتمادية التسليم.
- المرونة.

فالمؤسسة التي يمكنها التميُّز في امتلاك ميزة أو أكثر من هذه الميزات وحسب اشتراطات البيئة، فإنها تكسب صفة التميُّز.

وبناء على ما تقدم ينبغي على المدير ذي المقدرة الإستراتيجية أن يختار المدخل المناسب لامتلاك مؤسسته للميزة التنافسية، ومن المداخل المتعارف عليها:

- مدخل تلبية حاجات المستهلك.
- مدخل تنمية القدرات التنافسية (الإنتاجية، المرونة، الزمن).

ولكلٍ اختيار متطلباته المادية.. وقبل ذلك البشرية، يتقدم ذلك كفاءة المدير ورؤيته وحرفيته الإدارية.

حسبنا إن كان المدير محروما من هذه السمات، فليس لمؤسسته إلى الانكفاء ومن ثَمّ التقريع المجتمعي.

الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

دون شك لن نذهب لتعريفات مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد أن فاضت بها المؤلفات والمواقع، إلاّ إننا بحاجة إلى إدراك أهدافها من خلال فهم بُعديها الاقتصادي والاجتماعي وربطهما بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وامتلاك التميُّز المستدام.

من الطبيعي أن نطالب المديرين الجدد باستيعاب الفروقات بين الجودة وبين إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية وتتحمل مسئولية جودة المخرجات.

إذن هذا إعلان واضح أن المدير يجب أن يمتلك قدرات شمولية في إدارة الجودة تمكنه من التحسين المستمر للعمليات، وحفز ولاء العاملين والتخطيط المسبق للجودة وتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين بصفتهم زبائن داخليين كي يتمكنوا من تلبية حاجات الزبائن الخارجيين.

يبقى المدير عنوان النجاح، وهذا يرتبط بإدراكه لمهارات إدارة الجودة الشاملة، ودون ذلك يصبح مديرا تقليديا وكأننا نريد أن نقول (فاشلا).

الفشل في التحسين المستمر للمؤسسة:

ينـصرف مفهـوم التحـسين المـستمر نحـو مختلـف الأنـشطة الوظيفيـة والعمليات الإدارية، وهذا يعني أن الجودة ليـست إلاّ نتيجـة نهائيـة لسلـسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

وربما من حق المديرين التوجه بسؤال عن مضمون فكرة التحسين المـستمر فنقول: التطوير والإبداع وتنمية المهارات ودعم البحث وصولا إلى مؤشرات تفيـد بانخفـاض الانحرافـات. وهـذا مـا يقـود- بـشكل مؤكـد- إلى تحـسين في موقـف المؤسسة وصورتها الذهنية لدى كافة الأطراف.

تبقى القاعدة الذهبية، مزيدا من الإرضاء للزبون الـداخلي يعنـي إرضـاء للزبون الخارجي، وكلما يحصل خلل في هذه القاعدة فإننا أمام مدير فاشل.

ضعف التركيز على الكفاءات البشرية:

تشير التطبيقات الحديثة إلى خروج واضح لوظيفـة المـوارد البـشرية مـن إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي. وأصبح متاحا تقييم الكفـاءات البـشرية كأصول تمكن المؤسسات من امتلاك قوة الترجيح.

والمتمثلة في القدرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات مختلفة وبالدرجة الأساسية المعرفة.

إن هذه الكفاءات تُعد العنصر الوحيد الحاسم الذي يمكن أن يوفر للمؤسسة فرص تحقيق أهدافها وعلى نطاق وطني وإقليمي وحتى دولي حسب طبيعة ومجال نشاطها.

يمكننا أن نصرح بأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فاعلية طرق إدارتها يُعد فشلا في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، بل فشلها هي بالذات.

ضعف المشاركة الجماعية:

إن ضمان انخراط كافة العاملين في المؤسسة في العمل الجماعي من أجل تحقيق أهدافها، يُعد خيارا فريدا من أجل الولاء والانتماء للمؤسسة، بل يجده المختصون وسيلة لكشف الانحرافات ومعالجتها.

وكذلك يجزم آخرون بأن المشاركة الجماعية تتيح أقصى استفادة من الموارد البشرية، فضلا عن توظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها في تحسين إجراءات العمل واندفاع الجميع نحو إثبات وجودهم من خلال نجاح مخرجات أعمالهم وحسبنا أن في ذلك عنوانا متقدما لنجاحٍ مؤكدٍ.

لذا فإن البعض من المديرين الذين يستكثرون على العاملين المشاركة في القرارات وإدارة المشكلات التنفيذية والفنية يقعون عند عدم دائرة الإحباط في دعم مرؤوسيهم ومساندتهم لهم، وحسبنا الفشل أمرا محققا عند انكفاء العاملين عن الاهتمام بتحقيق أهداف مؤسستهم ومساندة مديرهم.

المدير الفاشل والإبداع



يبدو الإحاطة الجامعة المانعة بعرض مفهوم الإبداع، أمرا عسيرا، أمام طوفان المقالات والأبحاث التي تنوء بها المواقع الإلكترونية، ناهيك عن الإصدارات الأكاديمية وغيرها. والذي يهمنا في هذا المجال حصر المفهوم في مجال الإدارة، وعلى وجه التحديد في منطقة القرارات التي يمارسها المديرون. ولذا يمكننا أن نفيد جازمين بأن الإبداع موهبة لإنتاج التغيير المفيد في حل المشكلات.

وهكذا حيثما نجد إبداعا إداريا، فهناك حلول مترتبة بنسق وانسياب في تطوير القدرات ومواجهة المشكلات، وبالتالي فهو مزيج بين الذكاء والخبرة ومظهره التفكير الإبداعي.

السؤال الأهم هنا، هل الحصول على مدير مبدع يُعد حظا للمؤسسة أم أن عليها إيجاد وسائل مناسبة للبحث عنه والحصول عليه. وهل هناك سوق يُعرض فيه المبدعون، فنذهب إليه لنقتني ما نحتاجه.

هذا التساؤل وجِّه لي في بعض اللقاءات والورش المهنية، وكانت إجابتي على الدوام، المبدعون أمامنا ونحن لا نراهم، هم العاملون معنا وزملاؤنا ومرؤوسونا.

والمطلوب إشعال جذوة الحماس لديهم وحفزهم كي يظهروا قدراتهم الإبداعية، وبالتالي فإن الصفات المهنية للتفكير الإبداعي ستظهر في سلوكهم الوظيفي، وهكذا تتاح لنا فرص الاختيار بأريحية واضحة ومطلقة، فالأفضل يعلن عن نفسه دون مواربة.

يتفق الجميع على أن الذكاء عنصر جوهري في تكوين القدرات الإبداعية، ولذا فإن افتراض توفر هذا العنصر في المديرين ليس دقيقا فمنهم من تدرج إلى موقعه وفقا لسنوات خدمته أو بفعل عوامل أخرى ليست مجالنا للإشارة.

وبالتالي نجد أن ذكاء بعض من المديرين محدود للغاية، الأمر الذي يعيق من قدراتهم على الابتكار، لضعف استيعابهم للمشكلات وتواضع مهارتهم في التحليل وإبداع الحلول بحكم محدودية الذكاء.

هـؤلاء محـدودو الـذكاء مـن المـديرين يواجهـون الكثـير مـن الفـشل في قراراتهم، وبالتالي فحيثما نجد فشلا سنجد وراءه مديرا محدود الذكاء.

يظهر الإبداع في مجال الإدارة بوضوح تام على أعتـاب نجـاح المـديرين في خلـق مناخ تنظيمي في المؤسسة صفته الغالبة التفاعل والتنـافس الإيجـابي، وتبـادل الخـبرات والأفكار والمعلومات.

ويتحقق هذا المنـاخ في ظـل نظـام عـادل للحـوافز والترقيـات، وأجـزم أن مؤسسة بهذا الوصف تُعد ميدانا للفرص الإبداعية، وحالما يفشل المدير في بنـاء وتكوين مثل هذا المناخ، فلن نجد للإبداع والمبدعين مكانا في المؤسسة، بل نجد الفشل قرينا بقراراتها غالبا.

إن قدرة المديرين على استكشاف المشكلات وامتلاك الحساسية تجاهها، تجعلهـم قادرين على إدراك مضامينها وهذا ما يتيح انطلاق شرارة التفكير المبدع الذي يُعد الجزء اللاحق للإدراك.

بعبارة أكثر وضوحا، على المـديرين أن يقومـوا برصـد المتغـيرات وتجميـع المعلومات وتوفير الناقص منها، ومن ثَمّ تشغيلها بالخطوات المعروفة (الجمـع، التصنيف والتبويب، الترتيب، التحليل، الاستنتاج، ....).

هنا نريد أن نقول أن تشغيل المعلومات، يوفر فرص إدراكها بدقة وحسبنا في الإدراك قاعدة ارتكاز للتفكير الإبداعي.

إن الخبرة بصفتها الإطار المعرفي والمهاري للتفكير الإبداعي، توفر للمدير فهما للمشكلات وإدراكا ووصفا لها. كما أن القدرة على التحليل ليست إلاّ مهارة تأتي مع الخبرة وعند هذه المرحلة تنشأ الحلول إلاّ أن المدير يتمكن من تنقيتها وإنتاج أفضلها، إذ تسمى هذه المرحلة بلحظة الاستبصار المقترنة بنشوة الانتصار.

لذا لا يمكن أن نتوقع مديرا مبدعا تنقصه الخبرة، والخبرة ليست سنين تقضى في الوظيفة وإنما معارف ومهارات متراكمة في حيز زماني يظهر قدرات فائقة على استثماره وتوظفيه.

قد لا تظهر لدى البعض من المديرين مشاعر الإحباط وربما افتقاد التوازن عندما يواجهون المشكلات ويعجزون عن حلها، بل نجدهم غالبا غير مكترثين، يستوعبون الهفوات بالتغافل والهروب.

وهنا لا يمكننا أن نوجه تهم عدم المسئولية لهؤلاء وإنما هم وضعوا في مواقف غير مؤهلين لها، إذ أن التفكير الإبداعي ليس حقن تؤخذ وريديا لتفعل فعلها، وبالتالي فإن الفشل هو ما سيكون قرينا لوجودهم الإداري.

لا يعتقد البعض من المديرين أنهم أمام مشكلة لتحقيق الذات إذا لم يتمكنوا من إنتاج حلول إبداعية لما يواجه مؤسستهم من مشكلات، حيث تعجز قوتهم الذهنية عن إدراك المشكلات وإنتاج الإبداع.

وحسبنا أن فقدانهم الرغبة في تحقيق الذات يجعل الإبداع في منطقة القتل تماما، وهم على وجه التحديد ليس لديهم أحلام، هؤلاء المديرون الذين ينطبق عليهم ما تقدم من وصف، وفي ظل ضعف دوافعهم، سيجدون الفشل في حقيبة حصادهم لا محالة.

تقع على المديرين مهام بناء آليات محفزة للإبداع، وبالتالي عليهم أن يتمكنوا من اختيار صحيح للعاملين من ذوي القدرات الواعدة، وتوفير فرص تدريبهم وتنمية معارفهم وقدراتهم الذهنية، ومن ثَمّ إشراكهم في اتخاذ القرارات.

من جهة ثانية على المؤسسة أن تقلص مساحة أي إحساس بعدم الأمان لدى العاملين وتمنحهم مشاعر الإقدام وعدم الخوف من الوقوع في الأخطاء وتجنب الفشل. وكذلك إزالة مخاوفهم من الرؤساء والميل للاعتماد على الآخرين.

يفـترض بالمـديرين الـساعين إلى جعـل الإبـداع محـورا لتـصريف الأعمال في مؤسستهم اللجـوء إلى خيـارات تنظيميـة لا تـشكل مثبطـات للتفكير الإبداعي.

ومنهـا المركزيـة الـشديدة ومـا ينـشأ عنهـا مـن إجـراءات تنفيذيـة تفصيلية، والإصرار على نمطية الأساليب ونظم العمل والهياكل، والمبالغـة في مفهـوم التخـصص الـدقيق وصـولا إلى الانغـلاق التنظيمـي، وضـعف التواصل مع البيئة.

حسبنا أن هذه المؤسسة ستواجه التراجع والانحدار، وقد تـصاب بالـشلل التام مع القائمين عليها.

يمارس بعض المديرين سـلطاتهم بـإفراط، معـبرين عـن حـاجتهم لإظهـار قدراتهم وفهمهم وتحت عنوان القوانين واحترام اللوائح وفقا لإطارهـا الـشكلي. وهكـذا يتجهـون نحـو الإصرار عـلى تطبيـق الإجـراءات التنفيذيـة التفـصيلية، ويجتهدون لترسيخ أساليب العمل الموحدة ويهتمون بنمطية الهياكل التنظيمية ونظم العمل ويقدسون الوصف الوظيفي.

بعد فترة ليست ببعيدة تواجه مثل هذه المؤسسات ما يـسمى بـالانغلاق التنظيمي وتعجز عـن الاتـصال بالمنـاخ الخـارجي، ويغيـب عـن أفقهـا مفهـوم التفكير الإبداعي الذي بات عدوا لمديرها الفاشل في الإدارة.

يغيب في الكثير من المؤسسات نماذج الريادة في التفكير الإبـداعي ومنهـا: (جلسات العصف الذهني، دوائر الجودة، ورش العمل، الاستشارات، ...)

ويواجه أصحاب العقول ومنتجي الأفكار في هذه المؤسسات حصارا خانقا جعل منهم محض موظفين عاديين ينفذون الأوامر، ولا يحق لهم التفكير، ولعل البعض من المديرين يشعرون بقدر من الحرج إذا ما ظهر في الأفق غيرهم ينتج أفكارا جدية وإبداعية.

وبالتالي لن يجدوا هؤلاء إلاّ التقزيم أو الإقصاء في أقرب فرصـة. بـل نجـد قانون "كريشام" في الاقتصاد يفعل فعله، فتطرد العملةُ الرديئة العملةَ الجيدة.

اكتشاف المديرين الفاشلين

وجدنا في أسلوب أطباء الباطنة خيارا مناسبا لإجراء الفحص السريري على المديرين، وهذا يعني اعتماد ما يسمى بقائمة الفحص Check-Points.

أمامنا أكثر من أسلوب للفحص أرخصها وأكثرها إتاحة هو الفحص بالملاحظة، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه من غير المختصين في الموارد البشرية، والذين لديهم تقنياتهم المختلفة لفحص قدرات المديرين والتأكد من أنهم لن يكونوا فاشلين.

هذا يعني أننا سنقدم قائمة طويلة بالأعراض الظاهرة غالبا، أمّا الأعراض غير الظاهرة فهي- أيضا- يمكن أن يجري قياسها والتأكد من وجودها عن طريق فحوصات غير مباشرة، كأخذ عينات من التصريحات أو الاجتماعات أو الخطابات، وكذلك بالضرورة القرارات، ناهيك عن رؤية العاملين وما لديهم من صورة ذهنية عن مديريهم.

وحسبنا رؤية الجهات الخارجية التي يتعامل معها المدير ومؤسسته. ولا يفوتنا أن نشير إلى أن تاريخ المدير كالتاريخ المرضي يشير إلى وصفه. إذن ستكون فرصتنا مناسبة لوضع تقرير عن تصنيف المدير عند اعتمادنا أسلوب الملاحظة السريرية.

ونعرض في الآتي لقائمة الفحص وترتيب عناصرها لا يشير إلى أسبقيات الظواهر، إذ يعاد ترتيبها حسب بيئة المؤسسة، كما يمكننا أن نطور المقياس لنجعله نسبيا.

مقياس "عرين" لفحص درجة الفشل الإداري:

يعمل هذا المقياس (مقياس عرين) وفق الخطوات التالية:

- كل نجمة تعبر عن 5 نقاط.
- مجموع نقاط المقياس 400 نقطة.
- يتولى الفاحص تأشير الانطباق النسبي للمؤشر على المدير قيد الفحص، وذلك بتحديد خيار عدد النجمات أمام المعيار.
- يُرجع عدد النجوم في كل عمود بقيمتها وتجمع النتيجة لتحديد ما حصل عليه المدير.
- عند عدم الانطباق يعطي صفرا، ويُعد المدير معافى.
- يتدرج حساب نتائج الفحص:

● صفر	معافى (ناجح)
● صفر - 100	الأقل فشلا
● 100 - 200	متوسط الفشل
● 200 - 300	فاشل
● 300 - 400	فاشل جدا

م	الظاهرة	صفر	*	**	***	****
1	ضعف الإرادة ووهن التصميم.					
2	عدم وضوح الرؤية.					
3	ضعف المبادرة (لا أحلام).					
4	تدني درجة المصداقية وممارسة الكذب وإطلاق الوعود.					
5	عدم ممارسة المساءلة واللامبالاة.					
6	تواضع اليقظة وضعف الوعي وتثبيط الهمم.					
7	ضعف الحساسية تجاه المشكلات.					
8	نزاهة مشكوك بها.					
9	ضعف الشفافية والتجسس على الموظفين.					
10	هدر أموال المؤسسة.					
11	المغالاة في التمتع بامتيازات المنصب.					
12	ضعف التأثير في الآخرين.					
13	اللجوء المطلق إلى اللوائح.					
14	تواضع البلاغة اللغوية والخطابة.					

م	الظاهرة	صفر	*	**	***	****
15	عدم سلامة معايير التمييز بين الموظفين.					
16	تواضع التفكير الإبداعي.					
17	عدم الالتزام بتوقيتات العمل.					
18	تواضع المقبولية من العاملين.					
19	عدم الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم.					
20	ضعف العلاقات الخارجية وسوء الصورة الذهنية للمؤسسة.					

ولابد من الإشارة إلى أن المقياس يُطبق فقط على المرضى من المديرين الذين لديهم أعراض الفشل غالبا.

تحويل المديرين الفاشلين إلى ناجحين

دون شك لن نتحدث عن عملية تحوَّل ميكانيكيـة أو كيميائيـة في فـضاء محدد من الوقت ووفق مؤشرات محسوسة بمقاييس خاصة بها.

لا يُعد الفشل الإداري إحساسا وهميا، بل مجموعة من الحقـائق المركبـة والمترابطة موضوعيا وزمانيا. وتظهر مؤشراتها عند المقارنات المرجعية غالبا.

من المعلوم أن لدينا ثلاثة أنواع من المقارنات:

الأولى: المقارنة التاريخية.

الثانية: المقارنة بالنظراء.

الثالثة: المقارنة بالمعايير.

إن الاستحقاقات الأكثر خطورة في تحديد الفشل الإداري لا يرتبط بالنتائج المادية فحـسب، وإنما تنـسحب نحـو التـداعيات التـي تـصيب المؤسـسة مـن داخلها. يتقدم ذلك الإحباط الذي يُعد من أقسى ما يواجهه العاملون.

أمّـا التـداعيات الخارجيـة فتظهـر عـلى شـكل تـداعيات تـصيب عــادة الــصورة الذهنيــة للمؤســسة وعلاقتهــا مــع البيئــة بأطرافهــا

المختلفة من حكومة أو مؤسسات أو مجتمع مدني.

نريـد في هـذا الوصـف النظـر إلى المـدير وهـو قبطـان الـسفينة وربـان المؤســسة، إن كـان سـيلقي بنفـسه في البحـر أولا قبـل غـرق سـفينته، أم أنـه سيواصل ويقاوم الأمواج بخبرته ومهارته وإصراره إلى أن يجتاز الآتون.

الفشل بعينه يتحقق حالما يلقي هذا المدير نفسه هاربا ومحملا المؤسسة ومعاونيه أسباب الغرق.

يقول لنا التاريخ إن "توماس أديسون" نجح في اختراع المصباح بعـد 1800 محاولة فاشلة، و"إبراهام لينكولن" عاش حياته بـين فـشل في عملـه وفـشل في حياته الشخصية، كما فشل لأكثر من ثلاث مـرات في انتخابـات مجلـس النـواب وقبل أن يصبح نائبا للرئيس الأمريكي. وبعد هذا السجل المليء بالفـشل أصـبح رئيسا للولايات المتحدة الأمريكيـة عنـدما بلـغ سـن 60 عامـا، والفـضل لإصراره وعزيمته، وهنا يقول هو: "لن تفشل إلاّ إذا انسحبت".

نتوجه للمديرين بالقول بأن الثقة بالنفس، والتعامل مع الفشل كأخطـاء يجب أن لا تتكرر، ودرء الأفكار السلبية وإعلان النجاح المبكـر مـع أول خطـوة في الشروع من جديد، وبإرادة قوية في هزيمة الفـشل، وعـدم الاستـسلام هـو الخيـار

الوحيد نحو النجاح.

عموما لا أعتقد أننا سنقدم وصفة سحرية للتحوُّل نحو النجاح، ولكن يبدو منطقيا أننا نوقد شمعة في ظلام دامس أسدلناه في كل صفحاتنا السابقة على المدير المسكين.

هكذا سنعرض لأفكار قد يجدها المديرون غير المهزومين فرصة وأملا نحو النجاح.

تعرية المواقف ومزيدٌ من الشفافية:

إن إطلاق حوار صريح بين المختصين أو المعنيين بمساعدة المديرين الأعوان، يُعد خطوة صحيحة إن نفذت تحت شروط يتقدمها البُعد عن إلصاق التهم أو تحميل الآخرين أسباب الفشل والنأى بالنفس عن نتائج القرارات الفاشلة.

يسميه البعض بالعصف الذهني بآلياته المعروفة، وبعد جلسات العصف يتم إعداد تقرير دقيق عن أسباب الفشل دون الإشارة إلى الأشخاص نهائيا.

ومن ثَمّ يتم وضع خطة المواجهة التي يجب أن تعتمد أسلوب المراحل وفق توقيتات منطقية، ومن ثَمّ تحديد المسئولية

عند تنفيذ كل مرحلة وفقا للمنهج المبسط التالي:

منهج (مبين) لمتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية

توصيف الفشل	النشاط أو الفعالية	الإدارة المسئولة	الإجراءات التصحيحية	المدة

فحص الأجنحة وإزالة الأنصال الضعيفة:

يقال إن الصقور حالما تشعر أن طيرانها بات مضطربا تقوم وبهمـة بنـزع الأنصال الضعيفة من ريش جناحيها، وقد تدمي مكان قلع تلك الأنـصال، وقـد تعجز عن الطيران لفترة محدودة تهتم فيها بتناول الغذاء وتراقب نمو الأنـصال الجديدة. وحالما يكتمـل نموهـا، فإنهـا تجربهـا بطريقـة مذهلـة تـدعو للزهـو،

نعم ترتفع عاليا وإلى أقصى مدى، ثم تهبط بسرعة وهكذا تمارس طيرانا بهلوانيا بامتياز.

المديرون الذين واجهوا الفشل، عليهم أن يعيدوا النظر في أجنحتهم من المساعدين والذين ربما كان وجودهم تلبية لقاعدة اعتماد أهل الثقة على حساب الجدارة والخبرة، أو كانت المحسوبية والمنسوبية طريقهم لمواقعهم، وربما قادت أقدميتهم للترقية دون النظر لكفاءتهم.

هؤلاء يجب أن يجري تغييرهم فورا، ويستبدلون بآخرين وفق قواعد صحيحة تقوم على توافر سمات الجدارة والمعرفة والمهارة.

الحذر من بيت العنكبوت:

يحدثنا القرآن الكريم عن وهن بيت العنكبوت بمعناه الخالي من معاني المودة والرحمة، قال تعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ اتَّخَذُوا مِن دُونِ اللَّهِ أَوْلِيَاء كَمَثَلِ الْعَنكَبُوتِ اتَّخَذَتْ بَيْتا وَإِنَّ أَوْهَنَ الْبُيُوتِ لَبَيْتُ الْعَنكَبُوتِ لَوْ كَانُوا يَعْلَمُونَ﴾ [العنكبوت – 41].

نعم فقد ثبت للعلماء أن هذا البيت عنوان للصراع والقتل

والتصفيات وعادة ما يؤكل الذكر من أنثاه والأنثى مـن أبنائهـا والـضعفاء مـن الأقوياء.

نعم تعاني بعض المؤسسات من الصراعات الخفية وأحيانـا المعلنـة، وهنـا لا يمكن التـصور أو حتـى المراهنـة عـلى انخـراط العـاملين بنـسق يتـسم بالتكامـل والتوافق (الهارموني) في تنفيذ أعمالهم، وعلى العكس قد يعمل البعض على تدبير المكائد ونصب الفخاخ بالتبادل تعبيرا عن حالة الصراع والكراهية.

وهنا.. على المديرين الذين يجدون في مؤسستهم شبها ببيـت العنكبـوت، أن يحسموا الصراعات بذكاء ويجعلوا منها صراعا، بل تحـديا مـع فـرص وجـود العاملين في المؤسسة.

يتجلى ذكاء المدير هنا في خلق تحـدٍ خـارجي (عـدو خـارجي) وهـذا مـا سيعطيه خاصية سلوكية معروفة.. اسمها (سلوك القطيع).

ونجد وبـشكل دراميتـيكي تحـولا في العلاقـات مـن صراعـات إلى تـضامن واتساق وتوافق في سلوك العاملين، وكما يتصرف قطيع الأغنام حالما تقترب منه الذئاب.

حسبنا فيما تقدم مهارة إدارية تحتاج الخبرة والحصافة وحسن التدبير، وقد تنقل المدير من مواجهة الفشل في أعمال المؤسسة إلى حصاد النتائج الطيبة.

بتعبير أكثر وضوحا، يعالج المدير تدهور العلاقات الإنسانية ويحفز مشاعر الانتماء للمؤسسة مستهدفا تحسين مستوى الأداء الوظيفي الذي انعكس بتداعيات مظهرها فشل المدير.

نعم المدير ولوحده، عليه أن يعيد تكوين مشاعر إيجابية لدى العاملين ويجتهد لبناء علاقات حميمية طيبة بينهم ويجعلهم أكثر حماسا واهتماما وانتماء.

مزيدٌ من التدريب ... التدريب:

ثبت بالدليل القاطع أن نقص التدريب يشكل محورا لمعظم أسباب الفشل في أداء الوظيفة ونشاطاتها المختلفة، ولا يكون التدريب للعاملين الجدد فحسب، بل هو حاجة لجميع العاملين بدءا بالمدير، وهكذا يتلقى إمبراطور اليابان تدريبا شخصيا دوريا، إذ يبلغ الحد الأدنى لعدد أيام تدريب الفرد الياباني 40 يوما، بل ويتلقى الرئيس الأمريكي تدريبا لمدة 90 يوما قبل مباشرته أعماله في البيت الأبيض وبعد انتخابه.

ومن البرامج التدريبية القراءة السريعة، وتحسين اللياقة البدنية ودراسة عادات الشعوب التي سوف يزور عواصمها، وهكذا المراسم والاستقبال والتوديع.

إن افتراض إتقان المديرين من ذوي الخدمة الطويلة لأعمالهم يقود إلى ضعف أدائهم، خاصة في ظل تغييرات جوهرية في أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها المديرون، ولذا يجب أن يجري تدريبهم عليها بحرفية وكفاءة، بعد أن أصبح العمل بدونها يقترب من الاستحالة.

نحن نؤكد على أن التَّحول من الفشل إلى النجاح، يتخذ من التدريب فرسّه الرشيق للوصول نحو الهدف وحسبنا البداية بالمديرين الذين يجب أن يخضعوا لبرامج تدريبية رفيعة المستوى، وعلى وجه التحديد في المراكز العالمية المتخصصة في أعمال مؤسساتهم.

بناء على ما تقدم، فإن المؤسسة الأكثر نجاحا هي التي تتمكن من ربط التدريب بالمسار الوظيفي ربطا موضوعيا وليس ربطا شكليا يتوقف عند استيفاء شهادات واهنة وأوراق نمطية خاوية.

ونجد- مناسبا- أن تتأكد المؤسسة من أن الترقيات فيها ترتبط بموضوعية مع برامج تدريبية مسماة عنوانا ومكانا ومدة.

وهكذا ندعو المديرين إلى أن يرفعوا شعار "التدريب طريقنا للنجاح".

شخصية المدير الفاشل

تصدى علم النفس بعمق لإعطاء تعريف شامل ودقيق لمفهوم الشخصية ومعناها، ولم أجد مناسبا الانجرار وراء الاجتهادات في شرح هذا المفهوم، بل وجدت مناسبا اختيار أكثرها وضوحا.

إذ تعرف الشخصية بأنها:

"مجموعة من الصفات الجسدية والنفسية الموروثة والمكتسبة ومجموعة من القيم والتقاليد والعواطف، تتفاعل مع بعضها البعض ويراها الآخرون عند التعامل معها".

وإذا تعلق الأمر بالإدارة نجد أن هذه الصفات تتحول إلى أنماط سلوكية واستجابات مختلفة يسميها البعض مفاتيح الشخصية.

تتكون الشخصية من عدة عناصر عليها قدر من الإجماع الملحوظ من المختصين في علم النفس الإداري وهي: (الدوافع، العادات، الميول، العقل، العاطفة، الآراء والمعتقدات والأفكار، المشاعر، الاستعدادات، القدرات).

وهكذا فإن التفاعل بين هذه العناصر باختلاف درجة تأثيرها ومساهمتها في تكـوين الشخـصية، يظهـر لـدينا أنـواع مختلفـة مـن الشخـصيات ومنهـا (الشخصية الانطوائية، الشخصية القهريـة، الشخـصية الـسيكوباتية، الشخـصية الاضـطهادية، الشخـصية الهـستيرية، الشخـصية النرجـسية، الشخـصية الجديـة، الشخصية السلبية، الشخصية العدوانية).

عموما عرضنا لأنواع الشخصيات التي تـصنف بعـدم الإيجابيـة، إذ أن مـا يهمنا تتبـع أسـباب الفـشل في أنمـاط الـسلوك الإداري وللمـديرين عـلى أوجـه التحديد.

إن الدراسات التي تناولت سلوك المديرين عموما، أفادت بأن الشخصيات التي لا تتسم بالإيجابية لن تجد فرصتها في مواقع الإدارة المتقدمة غالبا.

ومع ذلك يخترق الـبعض الطـوق ويتـسرب لمواقـع الإدارة وعـلى الأغلـب يكون من أنواع الشخصيتين السلبية والعدوانية، لذا سـتكونان محـور اهتمامنـا في التحليل.

إن الشخصية العدوانية السلبية لبعض المديرين، تتسم بميولها العدوانيـة الكامنة وتظهـر قـدر مـن النرجـسية وحـب الانفـراد بالنجـاح والـسيطرة عـلى الآخرين.

بل تمتد بسلوكها السلبي نحو إفشال أعمال الآخرين من المنافسين، ومن سمات المدير ذي الشخصية العدوانية الآتي:

- عدم تقبل النقد والنصائح.
- قليل الأصدقاء ويميل للعزلة.
- يميل لانتقاد الآخرين بصورة قاسية.
- لديه مشاعر قوية من الكراهية نحو الآخرين.
- يشك في الآخرين ويتوقع الأذى منهم والغدر والخيانة.
- كثير الاعتراض والنقد للأعلى.
- يحاول عدم الالتزام بالتعليمات واللوائح.
- علاقاته الاجتماعية مضطربة بسبب سوء الظن والغيرة المبالغ فيها.
- لا يتقبل الحوار والنقاش.
- ضعيف العواطف ويظهر قدرا كبيرا من الصرامة المبالغ فيها.
- قليل الاهتمام بالآخرين.
- قليل المرح والضحك والابتسام وغير ودود.
- متصلب وعنيد ولا يقبل بالحلول الوسط.

ويجتهد الباحثون للإلمام والإحاطة بـصفات وسـمات المـدير العـدواني وفي خضم دراساتهم، فهم يلقون الضوء على الأسباب الكامنة وراء تكوَّن مثـل هـذا النوع من الشخصيات، ومن العوامل التي عليها إجماع واضح نذكر:

- العوامل الاجتماعية وغالبيتها تربوي ذو علاقة واضحة بالنشأة.
- العوامل الوراثية ومنها تأثير الغدد والهرمونات.
- البيئة المحيطة بما تحتويه من إحباطات ومشاهد عنف وتطرف وسلوكيات.
- العوامل النفسية والتي من مظاهرها التعاسة والرفض والتنازع الداخلي والـشعور بالذنب وفقدان التوازن النفسي والاكتئاب.

مما تقدم، ربما يرد سؤالٌ مفاده، كيف يمكن أن تتعامل مع مدير عـدواني وما هي حال مؤسسة على رأسها مدير يتصف بالسلبية والعدوانية؟.

المفاجأة أن بعض الكتاب يتحدثون عن أن مثل هذه الشخصية، يمكن أن تكون مناسبة في المحافظة على مصالح المؤسسة، وأن الجرأة والقوة التي يتـسم بها المدير العدواني قد تسجل لصالح المؤسسة.

وقد يذهب البعض مبررا وجود مثل هذا النوع من المديرين في أن الصفات السيكولوجية لم تعد أمرا مهما في ظل استخدام مفرط لتكنولوجيا المعلومات في أعمال الإدارة، حيث لا توجد علاقات مباشرة بين المدير والمرؤوسين إلاّ نادرا.

أمّا وجهة نظرنا فتقول: إن العدوانية مرض نفسي وشر مستطير وأن مظاهر السلوك العدواني يمكن أن تتسرب عبر قنوات منظومة الاتصالات نفسها وبمظاهر عدوانية أكثر سلبية وقسوة.

وبالتالي نرى أن الإدارة ممارسة اجتماعية بالدرجة الأولى، لذا لا نعتقد أن النجاح يمكنه الاقتران بالعدوانية في المدى المنظور وحتى البعيد.

هكذا أضع سؤالا للممارسين إن كان لديهم نموذجا لمدير ذي سلوك سلبي وعدواني أصاب النجاح، اللـهم إلاّ في المدى القصير أحيانا، بل ويمكننا الجزم أن الفشل قرين للسلبية والعدوانية.

ونؤكد هنا بأن الحزم والحسم كصفات للمدير الفعَّال، لا تتطلبان العدوانية، بقدر ما تتطلب الكياسة والحصافة وحُسن التدبير.

البيروقراطي مدير فاشل



يبدو مجحفا عدم الإشارة إلى ماكس فيبر (1844-1920) صاحب النظرية البيروقراطية، وبغض النظر عن الكم الهائل من المؤلفات التي تناولت الموضوع، يمكننا القول - وقدرا تعلق الأمر باهتمامات إصدارنا:

إنها مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل التنظيمات الإدارية، وهكذا ينطبق الشرح مع المصطلح الإغريقي (سلطة المكتب).

والمفهوم الاصطلاحي يشير إلى تنظيم إداري كبير يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف. حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينهما بأسلوب هرمي لتحقيق أهداف المنظمة.

تناولت النظرية هياكل السلطة وقسمتها إلى:

- السلطة البطولية الكاريزمية.
- السلطة التقليدية.
- السلطة القانونية الرشيدة.

يبدو أن المديرين- وفقا للسلطة البطولية- يمارسون مهامهم من خلال مواصفاتهم الشخصية، بينما السلطة التقليدية يمارسها المديرون من خلال موقعهم في التنظيم ومن خلال العادات والتقاليد المتوازنة، إلاّ أن السلطة القانونية فمجالها الشكل البيروقراطي للتنظيم.

تأسيسا على ما تقدم، فإن المدير الرسمي يجد نفسه مناسبا للنموذج الثالث على الأغلب، ولذا فهو يهتم بالآتي:

- اعتماد قواعد ولوائح تنظيمية تتصف بالشمولية والثبات النسبي.
- يهتم بتدريب العاملين على تنفيذ القواعد الرسمية وإتقانها.
- يولي جُلّ اهتمامه للوثائق وتناولها وأرشفتها.

- يضع في اعتباره هرمية المؤسسة في القرارات والمتابعة والاتصال.

- يهتم بما يسمى بالوصف الوظيفي وعلى وجه التحديد وصف المهام والواجبات.

- يصدر قرارات واضحة بالصلاحيات وسلطة إصدار القرارات.

- يعتبر الموظفين أجزاء متكاملة ومترابطة عند تنفيذ أعمال المنظمة.

- يحترم بتطرف فكرة التخصص في الأعمال.

ما زالت مؤسساتنا وعلى وجه التحديد الحكومية منها، نماذج مثالية للبيروقراطية، بل وتجد تلك المؤسسات أن وجودها ونجاحها يرتبط بالحفاظ على الثوابت في تكوينها وعلى وجه التحديد هرمية التنظيم وتوزيع الأعمال والعناية بممارسة الاختصاص وتحديد المسئولية بدقة.

وفي ظل آليات صارمة لما تقدم من وصف يعيش المدير البيروقراطي ليجد في هذا المناخ بيئة عمل تتسم بالأمان والاستقرار وحفظ الامتيازات ومراعاة الحجوم.

وحسبنا أن المدير لن يعترض إذا ما وجد نفسه رقما يصعب تغيير عشراته أو حتى آحاده، لذا فالأسلم له أن ينخرط في هذا التنظيم ويمارس طقوسه بدقة ومهنية، تحسب له في ترقيته ومساره الوظيفي. نعم فإن وصفه بالمطيع والدقيق والمنفذ والحريص لن تفارق رغبته فيها قولا وفعلا.

يحق لنا التساؤل هنا إذا ما أخذنا بالاعتبار أن المدير البيروقراطي هو نموذج مناسب لأعمال الحكومة غالبا، كيف يقترن الفشل عادة بالمديرين البيروقراطيين، إلى الحد الذي يمكن معه استخدام مصطلحي الفشل والبيروقراطيين للدلالة على نفس المعنى في كثير من الأحيان.

وفي هذا المكان حريٌ بنا الإشارة إلى جملة الانتقادات التي توجه لنموذج المدير البيروقراطي ومنها:

- الاهتمام بالوسائل والأدوات على حساب الأهداف.
- افتراض ميكانيكية تفكير وسلوك الموظفين.
- افتراض عمل المؤسسة بصورة منعزلة عن البيئة.
- الاهتمام بتركيز السلطة لدى الإدارة العليا.
- عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العلاقة مع المرؤوسين.
- تقَّزم مفهوم الكفاءة أمام رسمية التصرف الإداري.

تأسيسا على ما تقدم وكما أسلفنا، نشأ جيل من المديرين الذين يظهـرون قدرا كبيرا من الخوف من الأعلى ومن أيـة جهـة رقابيـة ويخـضعون أنفـسهم- طواعية- لتوجيهاتها، فيفقدون المبادأة، بل المبادرة نحو الإبداع والتطوير.

هؤلاء لا يديرون منظماتهم عمليـا، بـل يمارسـون التوقيـع والأختـام عـلى استمارات ونماذج معدة سلفا من مرؤوسيهم ويصيبهم الإغماء عندما يـشعرون أن الرقابة بدأت تحسب عليهم الزلات وأخطاء العمل من وجهة نظرها.

يُعد المديرون من النوع البيروقراطي ضحايا مؤسساتهم بالدرجة الأولى وبالتالي فلن يقترن وجـودهم بالعطـاء أو التحـسين والتطـوير، ويمكننـا أن نـصفهم بمـسيري الأعمال وليس المديرين.

ومن المناسب الإشارة إلى أن البعض منهم وصل إلى حدٍ مـن الـترويض إلى أن يهمش تقارير ومذكرات مرؤوسيه بعبارة (نعم/ وفق الأصول).

وبذلك يعتقد بأنه يفلت من الأخطاء التي يمكن أن يكون البعض يتمنـى وقوعه بها، أو أنه يضع الكرة في ملعب غيره ويتخلص من المسئولية وعلى وجه التحديد في الأمور المالية.

وأترك هنا القارئ الكريم، أن يعطي وصفا لمدير من هذا النوع وبتعليقـه أكتفي.

دوران العمل وهجرة المديرين



يـشير مفهـوم دوران العمـل بـالمعنى الاصـطلاحي إلى أسـباب التحـاق أو مغادرة العاملين للمؤسسة والأسباب عادة ما تكون مختلفة الأصل والشكل.

ينظر البعض من المختصين إلى ارتفاع معدل دوران العمـل بنظـرة سـلبية تماما ويرى أن ذلك مـدعاة لعـدم تـراكم الخـبرات، بـل وانتقالهـا إلى المنافـسين أحيانا.

وعمومـا تطـرح الأدبيـات المتخصـصة جملـة مـن الأسـباب التـي تجـدها السبب في الرؤية السلبية لدوران العمل ومنها:

- توقف بعض المشروعات.

- انخفاض مستوى الأداء والروح المعنوية.

- سوء ظروف العمل وبيئته.

- عدم التكيّف مع نظام العمل.

- العلاقة مع الرؤساء والزملاء.

- ضعف المردود المادي.

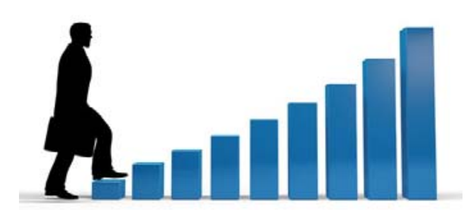
عموما لدى المختصين قائمة طويلة وتحليلات مختلفة عـن أسـباب دوران العمل، ووجدنا بعض هؤلاء يقول: إن معدل دوران العمل بـات ضرورة لتطـور المؤسسات. إذ أنه مصدر المؤسسة لخبرات متجـددة ومتنوعـة تـسهم في تغيـير أساليب العمل بدون مقاومة تغيير قد يمارسها القدماء (الحرس القديم).

والذي يهمنا في هذا الجزء هو دوران عمل المديرين الداخلي وأسـبابه، إذ تواجه بعض المؤسسات معدلا عاليـا مـن دوران عمـل المـديرين لـديها، ولـدى محاولة فهم أسباب الظاهرة، وجدنا أن آليات اختيار وترقية تلك الإدارات كـان السبب الكامن وراء عدم استمرار المديرين في مواقعهم.

وهـــذا مـــا يمكـــن أن نـــسميه بـــدوران العمـــل الـــداخلي، ويمكـــن

تحليل أسبابه وفقا لما يلي:

نظـام الترقيـات:



يتصف نظام الترقيات بالآتي:

- يشغل بعض المديرين مواقعهم على أساس اختيـارهم بالأقدميـة الزمنيـة إلاّ أن خبراتهم الحقيقية لا تشير إلى قدرتهم على القيام بأعمال معيارية يتطلبها الموقع الإداري المتقدم.
- تتبع بعض المؤسسات أسلوب الترقية الانتقائيـة لإرضـاء بعـض مراكـز القـوة والتأثير في المؤسـسة وداخلهـا وبالتـالي يقفـز إلى المواقـع الإداريـة عـدد مـن الموظفين العاديين الذين لا يلبثون أن يغادروا إداراتهم بتأثير مـن الفـشل في أعمالهم.
- لا يوفر الدوران الداخلي أحيانا فرصة لاستقطاب مـديرين يمتلكـون قـدرات جديدة وآفاقا ابتكاريه، وتبقى الوجوه مكررة بأفكارها وآليات عملها.

وبالتــالي فــلا يمكنهــا أن تقــدم للمؤســسة مــا يــساعدها عــلى

مواجهة مشكلاتها وبالنتيجة يفشل المديرون في مهـامهم وتـصبح مغـادرتهم واجبة.

- عدم وجود ربط دقيق وواضح بين التدريب والمسار الـوظيفي وهـذا معنـاه فشل في تحقيق أهـداف التـدريب عنـدما لا يـتمكن مـن تلبيـة احتياجـات المؤسسة بتوفير الكفاءات اللازمة وخاصة من المديرين.
- تستحدث في بعض المؤسسات مناصب إدارية بصورة شكلية الهـدف منهـا توفير مواقع لبعض الأشخاص رغبة في إشباع حاجتهم للتقـدم الـوظيفي أو إرضاء للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة.
- الافتقار إلى نظام مبرمج للترقيات يعتمـد اسـتيفاء المتقـدمين لمجموعـة مـن المتطلبات الأساسية ليتاح لهم الترقية.
- نعتقـد أن دوران العمـل الـداخلي المـرتبط بنظـام الترقيـات يـسهم في المحافظة على الخبرات المتراكمة ويحـد مـن مخـاطر التعيـين الخـارجي للمناصب الإدارية. فضلا عن مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.
- احتماليـة ترقيـة بعـض غـير المـستحقين يلقـي بآثـاره الـسلبية عـلى

باقي العاملين ويشيع قدرا من الإحباط ومن ثَمّ ينعكس سلبيا على مستوى الأداء.

- يقاوم بعض المديرين ترقية مرؤوسيهم تخوفا من أن تكون سببا لفقدانهم وظائفهم مستقبلا.
- يتجنب بعض الموظفين الترقية لمحبتهم لمواقعهم وانسجامهم في أعمالهم الحالية والتي يشعرون فيها بقدر عالٍ من الأمان الوظيفي.
- يعتقد بعض المديرين أن الترقيات قد تكون سببا لتسرب بعض الخبرات إلى خارج المؤسسة.

نظـام النقـل:

يُعد النقل بين عمل وآخر شكلا من أشكال الدوران، تمارسه الإدارة لمعالجة بعض المشكلات الإدارية باستقدام من يتسم بالكفاءة للتعامل معها.

وقد يكون النقل أمرا لا يتقبله بعض العاملين ويعتبرونه نوعا من العقوبة، خاصة وإن كان مكانهم الجديد غير مناسب من وجهة نظرهم لسبب أو لآخر.

وهكذا تظهر فرص واضحة لترك المؤسسة في ظل نقل غير موفق تقوم بـه الإدارة لبعض العاملين.

إن عدم وجود علاقة مباشرة بين سياسـة النقـل وخطـة المـوارد البـشرية، وكذلك بسياسات الترقيـة والتـدريب يجعـل مـن النقـل محـض تخـبط يـصيب المؤسسة بخسائر مؤكدة وعلى وجه التحديد هجرة المديرين فيها.

لقد أوجزنا فيما تقدم مجالين يـتم مـن خلالهـما دوران العمـل الـداخلي، وهما الترقية والنقل.

بينما أن الأمر لا يعدو أن يكون سيفا ذا حدين على إدارة المؤسـسة إجـادة دورها في التعامل مع دوران العمل بكفاءة وتوظيف إيجابياتـه لـصالح المؤسـسة والتخلص من آثاره السلبية.

المهم أننا نريد أن نقول هنا بأن فشل ممارسات الدوران الداخلي ستكون سببا مباشرا في هجرة المديرين.

وبالتالي يتوقع هنا ضياع خبرات متراكمة ومعارف تحتاجها المؤسسة وهي ليست إلاّ أصولا فعلية، لذا فإن الفشل في المحافظة عليها يشير إلى فـشل إدارة المؤسسة في أكثر الأمور حساسية وهي الموارد البشرية.

التغيير من أجل النجاح

إن وجود مدير فاشل لا يُعد أمرا قـدريا لا يمكـن الإفـلات مـن اسـتحقاقاته وتداعياته.

عموما، يُعد الفشل مدعاة للتغيير، بـل وسـببه الـرئيس، إذ أن الأصـول التـي تقع تحت ملكية أو إدارة أية مؤسسة، هي موارد محدودة لا ينبغي التفريط فيها، إنما يجب الحفاظ عليها وتنميتها.

إن الفشل في الإدارة يشيع التوتر في مفاصل المؤسسة وأركانها، كما يقود إلى القلق المقترن بالإجهاد، ومثل هذا الوصـف لـن يـستمر طـويلا، ويكـون الموقـف أمام خيارين: الأول يفرض التعامـل مـع نتـائج الفـشل وتداعياتـه، وهـذا معنـاه انحراف المؤسسة عن أهدافها وربما تشظيها وزوالها.

أمّا الخيار الثاني وهو الذي يقع في دائرة اهتمامنا ويتمثـل في إقـصاء المـدير عن موقعه وحسبنا إننا نتحدث عن التغيير.

وهكذا فالفشل يُعد ضغطا شديدا يجعل في التغيـير أمـرا حتميـا ولا يجـوز مقاومة هذا الضغط على المستوى المهني أو حتى على المستوى الشخصي.

إن الحاجة للتكيف مع الضغوط وامتلاك المبادرة والابتكار من أعمال الإدارة، لا تستقيم مع خصائص الفشل، فالأمر يحتاج للكفاءة والجدارة بالضرورة.

وبالتالي فالتغيير ليس بدعة أو محض تقليد إداري يتكرر وفق سياقات ترتبط بالمدة الزمنية (4 أو 5 سنوات وتحدد مرة أو مرتين).

التغيير منهجية يتم من خلال الفترة من إيقاف الضر أو التراجع من أعمال أية مؤسسة وصولا لما يسمى بالتغيير المؤسسي الذي يستهدف تغيير الأفراد أنفسهم وبما يمهد للتغيير الشامل والفعّال.

وهكذا فالحاجة ماسة لإيجاد آلية قوية تحكم أعمال التغيير، وهنا نرى أن مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتي تحكمها معايير ضابطة هي مقدمات للتغيير بصيغة أجراس إنذار مبكرة للإدارة، وما بعد الإنذار وعند ظهور الخط الأحمر، فيبدوا التغيير أمرا حاسما.

إن تطبيـق هـذه الآليـة لا يُعـد أمـرا عـسيرا في ظـل اسـتخدام المـؤشرات والمعـايير المدعومـة بـنظم المعلومـات الإلكترونيـة، وهنـا عـلى المـديرين الـذين يجدون أداءهم متراجعا ومنحرفا عن مؤشرات الأداء المستهدفة التقدم بالاعتـذار أو طلب مهلة محدودة لتدارك الانحرافات أو مغادرة المؤسسة وعلى عجل.

وحسبنا أن نتحدث عن "المؤسـسة الفاضـلة" فكـم مـن مـدير وجـد نفـسه مقصرا وغير كفءٍ في أداء مهامه الإدارية ولم تأخذه العزة بالإثم، والأنكى فهو يكون بارعا في البحث عن التبريرات والأسباب التـي يجعـل منهـا شـماعات يلقـي عليهـا فشله.

إذن لا أجد منطقيا تقدم أحد المديرين الفاشلين بطلب الإعفاء والانسحاب من موقعه القيادي في الإدارة.

بناء على ما تقدم، أجد من المواقع القياديـة وظيفـة عقديـة، وبعبـارة أدق اعتماد أسلوب العقدي بين المدير والمؤسسة.

وعليه فالتزامات المدير بتحقيق الأهداف سيكون موصـوفا ودقيقـا وواضحا من حيث نتائجه ومداه الزمني مقابل التزامات المؤسـسة تجـاه مديرها ومكافأته.

وهكذا ترتب العقود سياقات التخلص من المديرين الفاشلين وفق آليـة عقديـة صارمة تناط مهام إدارتها بمجلس أو هيئة تشرف على المؤسسة وتراقب عمالها.

قصة فشل المدير الأسد(*)

تقول القصة:

كانت هناك نملة مجتهدة تتجه صباح كل يوم على عملها بنـشاط وهمـة وسعادة فتنتج وتنجز الكثير ولما رآها الأسد تعمل بكفاءة متناهية دون إشراف قال لنفسه:

"إذا كانت النملة تعمـل بكـل هـذه الطاقـة دون أن يـشرف عليهـا أحـد فكيف سيكون إنتاجها لو عينت لها مشرفا؟".

وهكذا قام بتوظيف الصرصور مـشرفا عامـا عـلى أداء النملـة، فكـان أول قرار له هو:

1- وضع نظام للحضور والانصراف.

2- توظيف سكرتيرة لكتابة التقارير.

3- عيّن العنكبوت لإدارة الأرشيف ومراقبة المكالمات التليفونية.

ابتهج الأسد بتقارير الصرصور وطلب منه تطوير هذه التقارير بإدراج:

(*) قصة مترجمة لأكثر من لغة، متداولة في وسـائل التواصـل الاجتماعـي ولم نعـثر عـلى مـصدرها بدقة، نعرض لها بتصرف.

أ- رسوم بيانية.

ب- تحليل المعطيات.

لعرضها في اجتماع مجلس الإدارة القادم، فاشترى الصرصور:

1- جهاز كمبيوتر.

2- طابعة ليزر.

3- عيَّن الذبابة (مسئولة قسم نظم المعلومات).

كرهت النملة المجتهدة كثرة الجوانب الإدارية في النظام الجديد والاجتماعات التي كانت تضيع الوقت والمجهود، وعندما شعر الأسد بوجود مشكلة في الأداء قرر:

1- تغيير آلية العمل في القسم.

2- تعيين الجرادة لخبرتها في التطوير الإداري.

فكان أول قرارات الجرادة:

1- شراء أثاث جديد.

2- شراء سجاد من أجل راحة الموظفين.

3- تم تعيين مساعد شخصي لمساعدتها في وضع الاستراتيجيات التطويرية وإعداد الميزانية.

وبعد أن راجع الأسـد تكلفـة التـشغيل وجـد أنـه مـن الـضروري تقلـيص النفقات، وتحقيقا لهذا الهدف عـيَّن البومـة مستـشارا ماليـا، وبعـد أن درسـت البومة الوضع لمدة ثلاثة شهور رفعت تقريرها إلى الأسد، وتوصـلت فيـه إلى أن القسم يعاني من تكدس العمالة الزائدة.

فقرر الأسد فصل النملة لقصور أدائها وضعف إنتاجيتها!!

السؤال- هل يوجد لدينا مثل هذا النمط الإداري من الأسود؟

ربما هناك مبالغة في القصة، لكـن قـد نجـد مـا يـشابهه مـن تـصور وقرارات لمديرين من النوع الذي كان محور هذا الإصدار.

المواقع الإلكترونية للمصادر والمراجع(*)

- http://corporatetrainingmaterials.com/pages/training_library.asp.
- http://corporatetrainingmaterials.com/leadership_and_influence/index.asp?gclid=CLTk7e6Fp8MCFSYU)wwodGaUA3w.
- http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/LeadershipStrategy.pdf.
- http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unssc/unpan024704.pdf.
- http://www.who.int/hiv/pub/imai/om_10_leadership_management.pdf.
- http://us.wow.com/search?s_pt=aolsem&s_it=aolsem&s_chn=77&q=leadership.
- http://www.ask.com/web?am=broad&q=definitions+of+leadership&an=google_s&askid=81b278e3-608c-4c89-9280-d98010a2b44a-0-us_gsb&kv=sdb&gc=0&dqi=define+leadership+ability&qsrc=999&ad=semD&o=8837&l=dir&af=.
- http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/leadership

(*) الدخول للمواقع خلال الفترة من 2014/12/1 - 2015/5/1.

Gap.pdf.

- http://www.banffcentre.ca/leadership/library/pdf/skill_set_6-7.pdf.
- http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf.
- http://www.kenblanchard.com/img/pub/pdf_critical_leadership_skills.pdf.
- http://www.free-management-ebooks.com/skills-leadership.htm.
- https://www.ndi.org/files/Handout%204%20-%20Developing%20Leadership%20Skills.pdf.
- http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-97201-003.
- http://www.jstor.org/discover/10.2307/1252039?sid=21105674471743&uid=4&uid=2134&uid=70&uid=2&uid=3737928.
- htthttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902687900036p://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb004414.
- http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/opre.8.2.259?journalCode=opre.

أ . د . بسمان الفيصل

e-mail : b_altarik@yahoo.com





الرَمـال للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس :08 05 533 6 962+

E.mail:alremalpub@live.com



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

تلفاكس: 5330508 6 962+

E-mail.academpub@yahoo.com